

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2021-2025

Universidad de Atacama



NUESTRA
IDENTIDAD
LA HACEMOS

Tod@s

#TOD@SSOMOSUDA



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

Palabras del Rector

El nuevo Plan de Desarrollo Estratégico Institucional para el período 2021-2025, representa la carta de navegación de nuestra Universidad para los próximos cinco años, que es el resultado de un proceso de planificación estratégica participativo e inclusivo que iniciamos en el año 2019 y que finalizamos en agosto del año 2020.

Este proceso ha permitido re-pensar nuestra universidad y construir los lineamientos estratégicos que guiarán nuestro quehacer institucional, de tal manera, que el esfuerzo colectivo de toda nuestra comunidad, permita que cada meta individual se transforme en un gran objetivo institucional.

En esta nueva carta de navegación institucional, reitero mi convicción en que la universidad la hacemos las personas, pues constituyen la base para avanzar hacia la complejidad institucional a través del desarrollo activo de la formación de capital humano de pregrado y de postgrado, la investigación, la innovación y la vinculación con el medio, con estándares de calidad integral y con un enfoque hacia la inclusión y la equidad de género, garantizando la adaptabilidad de la gestión institucional acorde a los nuevos desafíos institucionales. Por ello, estimada comunidad universitaria, es imperativo desarrollar el sentido de pertenencia con nuestra querida Universidad ya que de cada uno de nosotros depende el éxito de la declaración de visión y el cumplimiento de la misión, siendo ésta una labor que nos convoca a todos, requiriendo nuestro compromiso personal y corporativo. Este esfuerzo colectivo, en conjunto a una buena gestión, capacidad de innovación, asertividad y perseverancia nos proyectarán como institución y nos permitirán hacer trascender el prestigio y reconocimiento de nuestra querida casa de estudios superiores, reforzando nuestro compromiso con la educación superior en Chile.



**DR. CELSO ARIAS MORA
RECTOR
UNIVERSIDAD DE ATACAMA**

Índice

Presentación.....4

Fundamentos Estratégicos5

 Misión.....5

 Visión5

 Valores6

Diagnóstico institucional8

 Docencia y procesos formativos de pre y postgrado.....9

 Docencia y procesos formativos de postgrado16

 Investigación, Innovación y Transferencia de Conocimiento.....20

 Vinculación con el medio.....26

 Gestión, Planificación Estratégica y Aseguramiento de la Calidad29

Fortalezas.....40

Debilidades.....41

Oportunidades.....42

Amenazas.....43

Anhelos.....44

Mapa estratégico45

Descripción de las estrategias.....47

 Lineamiento Estratégico 1: Consolidar el proceso de formación de capital humano con calidad y pertinencia.47

Lineamiento Estratégico 2: Desarrollar ciencia y tecnología altamente competitiva y reconocida a nivel regional, nacional e internacional para avanzar hacia una universidad compleja.....	50
Lineamiento Estratégico 3: Fortalecer el posicionamiento de la universidad en su entorno, generando vínculos colaborativos entre los actores públicos y privados de la sociedad.	52
Lineamiento Estratégico 4: Fortalecer la gestión institucional, considerando el mejoramiento de las capacidades de los procesos estratégicos y de apoyo, para brindar el soporte adecuado al desarrollo sostenible de las distintas áreas de la universidad.....	55

Presentación

La Universidad de Atacama reconoce la importancia de una planificación estratégica en el desarrollo y crecimiento institucional por lo que ha desarrollado, desde su creación, continuos procesos de organización y planificación, cuyos objetivos principales han sido asegurar la sustentabilidad de la institución y, a la vez, garantizar procesos de acreditación exitosos. Por ello, el Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2021-2025, se constituye como el instrumento de gestión que guiará el quehacer institucional, permitiéndole avanzar hacia una universidad compleja.

La formulación y desarrollo del presente PDE estuvo liderado por el Rector y el equipo directivo de la Universidad, coordinados por la Dirección de Desarrollo Institucional. En una primera instancia, se realizó un extenso análisis de información secundaria relevante, permitiendo identificar, preliminarmente, las principales fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y anhelos de la Institución. Luego, se llevó a cabo un proceso altamente participativo e inclusivo, el que permitió recoger una gran cantidad de información primaria para validar, corregir e incorporar nuevos factores influyentes para la Universidad. Las herramientas utilizadas fueron entrevistas con el cuerpo directivo, talleres de análisis interno y externo, las que, en su conjunto, englobaron la participación de todos los estamentos de la Universidad de Atacama. A partir de este trabajo, se construye el Diseño Estratégico por medio de las metodologías del Cuadro de Mando Integral y del Mapa Estratégico, en su versión adaptada para instituciones sin fines de lucro. Finalmente, se realizó un ordenamiento de los diversos objetivos de manera de alcanzar, de forma coherente, los lineamientos estratégicos planteados y cumplir la misión y visión institucional.

En consecuencia, se establecen las principales definiciones estratégicas institucionales, como misión, visión y valores; y se fijan los 4 lineamientos estratégicos y 17 objetivos que orientarán el trabajo hacia la consecución de los nuevos desafíos de la Universidad. De esta manera, el quehacer de la Universidad de Atacama para el próximo quinquenio, se centra en el desarrollo activo de la formación de capital humano tanto de pregrado como de postgrado; la investigación, innovación y vinculación con el medio, todo lo anterior con estándares de calidad integral y accesibilidad universal, lo que tiene por finalidad avanzar en la constitución de una Universidad de Atacama compleja y robusta que sea referente de calidad, y que permita cultivar, generar y transmitir el saber superior en las diversas áreas del conocimiento, contribuyendo así, al desarrollo sostenible de la región y el país.

Es importante recalcar que el éxito de la implementación y el cumplimiento de los objetivos de este PDE 2021-2025 está inexorablemente unido al esfuerzo colectivo de la comunidad universitaria, siendo fundamental el desarrollo de un sentido de arraigo y compromiso con el crecimiento institucional.

Fundamentos Estratégicos

Misión

“La Universidad de Atacama, tiene carácter estatal, laica y regional, dedicada a cultivar, generar, desarrollar y transmitir el conocimiento, en ciencia, tecnología, humanidades y educación, a través de la investigación, la innovación y la formación de capital humano, altamente competentes y responsables en satisfacer las necesidades e intereses generales de la sociedad, con espíritu crítico, reflexivo y tolerante, que contribuya a forjar una cultura ciudadana inspirada en valores éticos, democráticos, cívicos y de responsabilidad social, comprometida con los procesos de inclusión y respetuosa del medio ambiente, aportando de esta manera al desarrollo sostenible de Atacama y el país”.

Visión

“La Universidad de Atacama avanza hacia la complejidad, desarrollando activamente la formación de capital humano de pregrado y postgrado, la investigación, la innovación y transferencia de conocimiento y la vinculación con el medio, con estándares de calidad integral y accesibilidad universal, constituyéndose en una institución referente que permita cultivar, generar y transmitir el saber superior en las diversas áreas del conocimiento a nivel regional, nacional e internacional, contribuyendo así, al desarrollo sostenible de la Región y el País”.

Valores

Los valores contenidos en esta declaración se entienden como parte integral de la misión de la UDA y se consideran esenciales para el logro de la visión. Por ello, para el período 2021-2025, se consideran los valores señalados en la ley de Universidades Estatales, poniendo énfasis en:

Pluralismo.

La Universidad de Atacama acepta la diversidad de creencias, sensibilidades y visiones del mundo de sus integrantes como una oportunidad para el enriquecimiento mutuo, sobre la base del respeto y el diálogo.

Respeto.

La comunidad Universitaria reconoce y asume su rol en la formación de profesionales íntegros y responsables socialmente, capaces de contribuir al desarrollo sustentable de la región de Atacama y del país.

Inclusión y Equidad.

La Universidad de Atacama practica y fomenta el tratamiento igualitario a su comunidad. Asegurando; acceso a la permanencia y éxito en el sistema educativo para todos y todas, sin distinción de género, etnia, religión o condición social, económica o política.

Cooperación.

La Universidad de Atacama promueve y desarrolla espacios que permitan generar las capacidades para trabajar con otros, bajo un enfoque multidisciplinario, con el fin de lograr objetivos comunes sobre la base de la confianza, el respeto mutuo y el fomento del espíritu crítico.

Pertinencia.

La Universidad de Atacama, responde a las necesidades de la región y el país a través del desarrollo y articulación de sus áreas del conocimiento, gestionando la oferta docente, la investigación y las actividades de vinculación con la comunidad.

Transparencia

La Universidad de Atacama, reconoce el derecho de acceso a la información de todos los individuos y entidades públicas y privadas, tanto regionales como nacionales.

Acceso al conocimiento.

La Universidad de Atacama, asegura la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento, atendiendo únicamente a la capacidad y méritos de sus estudiantes, académicos y personal administrativo.

Profesionalismo.

Todos los funcionarios, académicos y equipo directivo de la Universidad de Atacama, deben orientar sus conocimientos y acciones hacia la entrega de un servicio de Excelencia para los estudiantes y la comunidad.

Responsabilidad.

La Universidad de Atacama, con el propósito de dar respuesta a los requerimientos externos e internos, establece mecanismos de mejora continua, capaces de garantizar la calidad en todos sus procesos estratégicos y de apoyo.

Sostenibilidad.

La universidad de Atacama, debe formar a profesionales capaces de utilizar sus conocimientos de manera responsable con las necesidades sociales, económicas y ambientales, inculcando la formación participativa y proactiva en toda la comunidad.

Ética.

La Universidad de Atacama, promueve que todos sus funcionarios y estudiantes practiquen los valores institucionales, para el desarrollo de la Universidad y los procesos de formación de capital humano

Diagnóstico institucional

El contexto sobre el cual se desarrolló el diseño del Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2025 de la Universidad de Atacama, estuvo enmarcado por el proceso de cambio e identificación de desafíos clave para el país, destacando la discusión de proyectos de financiamiento, aplicación de nuevas reformas e iniciativas al sistema de educación superior, las que, de implementarse, impondrán importantes cambios en el desarrollo nacional y en el sector educativo chileno, fuertemente marcado por los movimientos sociales y por la crisis sanitaria a nivel mundial.

En materias de políticas, normas, financiamiento y regulación del sistema de Educación Superior es latente la necesidad de avanzar hacia una educación gratuita y de calidad, fundada en un proyecto educativo público, laico, respetuoso y pluralista que permita el acceso de toda la población interesada, promoviendo la inclusión social y la equidad. Por ello, se establece una visión estratégica global para abordar el desarrollo de las Universidades del Estado de Chile, así como, la creación del fondo Convenio Marco en Red de Universidades Estatales en el año 2015. Todo esto, ha permitido el fortalecimiento sistemático de las universidades del Estado, constituyéndose en un precedente de colaboración, nunca antes visto, entre todas las instituciones involucradas, traducándose en la conformación de redes que abordan los ámbitos más destacados de la Educación Superior chilena. Es ahí, donde tienen su origen las redes de: Pregrado, Aseguramiento de la Calidad, Análisis Institucional, Investigación, Vinculación con el Medio y Artes Culturas y Patrimonio. Asimismo, en el año 2018, se da continuidad a este trabajo conjunto mediante el Plan de Fortalecimiento Institucional, entre otros instrumentos de financiamiento, que establece el Ministerio de Educación. En tanto que, para la Educación Superior Técnica, durante el año 2020, está en proceso de instalación el Centro de Formación Técnica Estatal de la Región de Atacama, que se ubicará en la ciudad de Chañaral. Lo anterior, permite evidenciar el cambio de mirada que se orienta hacia la búsqueda, el ofrecimiento del apoyo, y la colaboración mutua para continuar el camino de consolidación de las Universidades Estatales como referentes de calidad y, en consecuencia, aportando a la mejora continua de la Educación Superior chilena, bajo la supervisión de la Superintendencia de Educación Superior y el Ministerio de Educación.

Desde el ámbito económico-productivo, actualmente, el país se encuentra en una etapa de desaceleración económica, dada la crisis sanitaria existente a nivel mundial, la que ha provocado, entre otras consecuencias, la paralización de importantes proyectos para el desarrollo productivo, y la generación de nuevas iniciativas y proyectos que apuntan a impulsar el crecimiento y el desarrollo sustentable del país. Las proyecciones económicas muestran que, si bien la productividad de la minería seguirá creciendo, esta será en tasas cada vez menores, lo cual plantea nuevos desafíos en torno a la exploración y el fortalecimiento de nuevas líneas y áreas de desarrollo, y de oportunidades para que las universidades chilenas formen capital humano competente para el desarrollo de la región y el país.

En materia medioambiental, el país se encuentra en una etapa de prolongada sequía que ha desencadenado grandes desafíos en cuanto a la gestión de los recursos hídricos y energéticos a nivel nacional. En particular, el desafío está referido a contar con recursos energéticos suficientes y competitivos para el desarrollo del país

y que cubran la demanda futura proyectada. Es por ello que la agenda energética del Gobierno ha planteado, entre sus lineamientos, el fomento a la generación de energías renovables no convencionales, el fortalecimiento de la institucionalidad energética, el fomento a la I+D para la identificación de nuevas fuentes y mecanismos de generación y la disminución de las barreras de entrada a nuevas empresas generadoras, entre otros aspectos relevantes. Asimismo, es fundamental el aprovechamiento de las condiciones ambientales de la región de Atacama para el desarrollo sostenido de investigaciones e innovaciones que aporten al desarrollo regional y nacional.

El contexto anterior, sumado al escenario global, también plantea grandes cambios y desafíos que inciden en el de Sistema de Educación Superior en Chile y afectan a la Universidad de Atacama. Por ello, es fundamental que la Institución continúe asumiendo su compromiso con la formación de capital humano competente, la creación de conocimiento avanzado y la contribución a la equidad y al desarrollo territorial en cumplimiento de su rol de Universidad Pública del Estado, asumiendo el gran desafío de avanzar hacia la complejidad universitaria. Estos preceptos están declarados en las definiciones estratégicas institucionales como: misión, visión, valores, objetivos y lineamientos estratégicos.

El diagnóstico estratégico institucional, se constituye como un insumo para la construcción de la estrategia de la Universidad, que nace del análisis interno y externo estructurado en Fortalezas en las que la Universidad se debe apoyar, las Debilidades que se deben superar, las Oportunidades que se deben aprovechar y las Amenazas de las cuales la Universidad se debe defender. Por consiguiente, este diagnóstico ha permitido establecer el estado actual de cada uno de los temas estratégicos del PDE 2015-2020, el que plantea lo siguiente:

Docencia y procesos formativos de pre y postgrado

La Universidad de Atacama, en el área de docencia y procesos formativos de pregrado y postgrado, ha realizado importantes esfuerzos por avanzar en el desarrollo de la función docente, asegurando una docencia de excelencia; que reconozca al estudiante como centro del proceso de enseñanza aprendizaje, acompañándolos en los cambios derivados de los ajustes curriculares y asegurando la disponibilidad de recursos humanos y materiales para alcanzar dichos fines. Dichas estrategias que se han alineado al PDE actual, en el que el área de docencia considera la articulación de los diversos ciclos formativos y la implementación del Modelo Educativo tanto en el Pregrado, como en Postgrado y Formación continua. Por otra parte, a través de los diferentes proyectos ministeriales, la Universidad de Atacama ha desarrollado grandes avances institucionales en materia de renovación y monitoreo curricular, acompañamiento y seguimiento de estudiantes y también en el área de capacitación y perfeccionamiento docente. No obstante, sigue latente la necesidad de fortalecer la innovación en docencia, implementar todas las etapas del Modelo Educativo en los diferentes ciclos formativos del estudiantado, promover la transversalidad del idioma inglés en la Institución y alcanzar la consolidación de

una oferta académica de calidad, siendo un factor fundamental para su concreción el desarrollo de procesos que se basen en la gestión académica a nivel institucional.

Para comprender el escenario Institucional actual de la Universidad de Atacama en materia de Pregrado y Postgrado, se analizan los principales indicadores de gestión interna.

Docencia y procesos formativos de pregrado

Con respecto a la matrícula total de pre-grado, esta se ha consolidado en el último quinquenio pasando de 5.125 estudiantes matriculados en 2015 a 7.342 en 2019, incrementándose en una tasa promedio anual de 9,7%, como se señala en la siguiente tabla:

Tabla 1 Matrícula Total de Pregrado

2015	2016	2017	2018	2019
5.125	6.360	6.928	7.107	7.342

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

En el mismo periodo, la matrícula de primer año del pregrado ha evolucionado pasando de 1.815 estudiantes matriculados en 2015 a 2.058 en 2019, creciendo en promedio a una tasa anual del 4,1% como se señala en la tabla anterior. Sin embargo, el desempeño de los estudiantes que ingresan a primer año se ha visto disminuido, ya que los puntajes PSU han decrecido de manera gradual desde el año 2015 al 2019 cayendo en 7 puntos, con una variación porcentual de 1,24%. Por tanto, la matrícula de la Universidad se ha consolidado en el tiempo gracias al ingreso de estudiantes, cuya caracterización indica que provienen, en su mayoría, de la región de Atacama y que, además, cuentan con pocas oportunidades de acceso a la educación superior dada su condición socioeconómica. En las siguientes tablas se aprecia la evolución de la matrícula de 1er año y los puntajes PSU.

Tabla 2 Matrícula de 1er Año Pregrado

2015	2016	2017	2018	2019
1.815	2.155	2.371	2.001	2.058

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

Tabla 3 Puntajes de Ingreso PSU, Ranking, Ponderado y NEM

Puntajes	2015	2016	2017	2018	2019
PSU	550	546	546	547	543
Ranking	586	591	582	597	599

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

La tabla puntajes PSU, Ranking, Ponderado y NEM, refleja el descenso paulatino de los puntajes obtenidos por los estudiantes que ingresan a primer año en la Institución, durante los últimos años. Esto se relaciona directamente con algunas variables asociadas a la caracterización de nuestros estudiantes, la que es realizada por el Complejo Tecnológico de Aprendizaje (CTA) a través de encuestas, a contar del año 2018, permitiendo identificar el perfil de ingreso a la Universidad de. Es así como estudiantes que trabajan o que tienen hijos han incrementado la composición del ingreso de primer año (de 24% a 35% y de 5% a 35% respectivamente), o bien, los que eligen su carrera por vocación han disminuido su porcentaje en el tiempo (de 81% a 58%) y que corresponden a factores que contribuyen de alguna manera a explicar el nivel del desempeño de los estudiantes que entran a estudiar una carrera de nivel superior. Las cifras indicadas evidencian la necesidad de un permanentemente y continuo trabajo en las metodologías pedagógicas del pregrado, y por otro lado, el trabajo conjunto que debe seguir realizando la institución con los estudiantes de enseñanza media de la región, más allá de los propedéuticos y las acciones establecidas en el Programa PACE, trabajando particularmente en lo que dice relación con el entorno social y educativo del estudiante que se muestran a continuación:

Tabla 4 Aspectos claves de la caracterización de estudiantes (Valor y % de Encuestados)

Total encuestados	1.019	1.922	1.242
Dimensión / Año	2018	2019	2020
Alumnos que estudian y trabajan	241 (24%)	672 (35%)	260 (21%)
Alumnos que tienen hijos	56 (5%)	351 (35%)	208 (17%)
Movilidad social - Primer integrante familiar en ingresar a la Universidad	425 (42%)	351 (35%)	776 (62%)
PSU rendida en más de una oportunidad	303 (30%)	363 (19%)	----
Elección de carrera por vocación	821 (81%)	1.113 (58%)	851 (69%)

Fuente: Complejo Tecnológico de Aprendizaje

Lo anterior influye en los desempeños que se observan en los principales indicadores de progresión académica y logro de la institución, los que se señalan en las siguientes tablas:

Tabla 5 Principales Indicadores de progresión y logro

Indicador/Año	2015	2016	2017	2018	2019
Tasa retención 1.º año	74,80%	79,51%	77,67%	77,63%	70,99%
Tasa retención 1.º año Q123	74,54%	81,85%	81,14%	78,46%	73,26%
Tasa retención 1.º año con gratuidad	N/A	85%	83%	81%	78%
Tasa retención 1.º año sin gratuidad	74,80%	74,59%	70,79%	70,91%	60,75%
Tasa aprobación 1.º año	77,20%	76,40%	76,40%	79,80%	N/A
Tiempo titulación profesional	13,55	13,52	14,45	14,69	14,45
Tiempo titulación técnico nivel superior	6,19	6,07	6,18	7,14	6,21
Tiempo promedio titulación UDA (Semestres)	9,21	8,86	9,95	9,44	9,09

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

Tabla 6 Tasa de Titulación Oportuna (por tipo carrera)

Titulación Oportuna	2009	2010	2011	2012	2013
Titulación oportuna profesional	11,44%	10,20%	9,39%	10,15%	12,01%
Titulación oportuna técnico nivel superior	10,34%	9,21%	9,73%	15,85%	27,69%
Titulación oportuna Institucional	11,21%	9,88%	9,52%	11,83%	19,45%

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

Tabla 7 Tasa de Titulación Oportuna (por duración de carrera)

Titulación Oportuna	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
2 años	16,7%	10,4%	9,2%	9,7%	19,2%	30,4%	24,9%	27,0%	30,7%	27,5%
3 años	11,9%	0,0%	-	-	7,4%	12,1%	7,8%	18,7%	5,5%	
4 años	19,6%	10,8%	17,5%	13,9%	14,2%	26,2%	18,1%	25,7%		
5 años	16,5%	12,5%	12,7%	12,5%	16,7%	18,1%	12,3%			
6 años	7,2%	10,5%	5,8%	5,9%	4,9%	6,5%				
Institucional	13,5%	11,2%	9,9%	9,5%	11,8%	19,4%				

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

La Tabla de “Principales indicadores de progresión y logro” muestra una fuerte caída de la tasa de retención de todos los estudiantes de primer año en el periodo 2016-2019, cayendo de 79,51% a 70,99%; respectivamente. Lo anterior también ocurre con la tasa de estudiantes que pertenecen a los tres primeros quintiles. Del mismo modo, al comparar la retención de primer año en estudiantes con gratuidad y sin gratuidad se aprecia que existe una mayor retención en aquellos que tienen gratuidad; sin embargo, esta cae de forma consistente en el periodo 2016-2019, pasando de 85% a 78% con una variación de 7% en el periodo. No ocurre lo mismo con la tasa de aprobación de primer año, la cual se ha mantenido relativamente estable en el mismo periodo evaluado.

A partir de la Tabla “Titulación oportuna” se desprende que la Tasa de Titulación oportuna para las carreras de nivel profesional han presentado una leve caída del -2,05% para el periodo 2009-2012, pasando de 11,44% a 9,39% para luego volver a incrementarse a 12,1% en el año 2013: mostrando un avance en este indicador. Del mismo modo, se aprecia que la tasa de Titulación oportuna para las carreras de nivel técnico superior tiene el mismo comportamiento, presentando, en el mismo periodo, una leve caída de -0,61%, pasando de 10,34% a 9,73% para luego incrementarse en el tiempo hasta llegar a una tasa de 27,5% en el año 2017. Por lo tanto y de acuerdo con lo informado por la Unidad de Análisis Institucional, la Tasa de Titulación oportuna institucional ha mostrado un avance en los últimos periodos y se espera que tienda a mejorar en el mediano plazo para las nuevas cohortes, ya que la Universidad ha desarrollado diversas acciones que van en directo apoyo al ciclo académico del estudiante, mediante el desarrollo de programas de apoyo académico y talleres psicosociales implementados por el CTA y acciones de apoyo continuo al docente, a través de las diferentes estrategias implementadas por el Centro de Mejoramiento Docente (CMD). Sin embargo, dicho indicador sigue siendo

bajo en relación con las metas propuestas por la Institución en los distintos instrumentos de financiamiento. Por otro lado, el tiempo de titulación promedio (en semestres) de carreras de nivel profesional y de carreras de nivel técnico superior ha tendido a mantenerse constante en el periodo, con pequeñas variaciones entre un año y otro, al igual que el comportamiento de este indicador a nivel institucional.

En cuanto a los Indicadores Sistema Universidades Estatales - Proyecto Préstamo Banco Mundial, se consideran dos indicadores:

- **Sobre duración en carreras (profesionales)**

Con respecto a este indicador y según los valores efectivos del Sistema de Universidades Estatales, podemos observar que la Institución, para el año 2018, presenta un valor del 34,6% lo que significa un -2,1% por debajo del valor del sistema (36,7%). Sin embargo, para el año 2019 el valor aumenta considerablemente con respecto al año anterior, incrementándose en un 20,5%, llegando a un valor total de 41,7%, muy por encima del valor del sistema (37%), superándolo en un 4,7%. Estos resultados posicionan hoy en día a la UDA como la octava institución del Consejo de Rectores de mayor porcentaje de retraso o sobre duración de sus carreras profesionales.

- **Tasa de deserción de estudiantes de tercer año (Q1, Q2, Q3)**

De acuerdo con los valores efectivos del Sistema de Universidades Estatales y en relación con la tasa de deserción de estudiantes de tercer año (Q1, Q2, Q3), en los años 2018 y 2019, la Universidad se encuentra sobre los valores allí establecidos. Para los resultados del año 2018, la Universidad presenta una Tasa de deserción del 44,9%, es decir 8,9% mayor que el valor del sistema (36%), posicionándose entre las 8 Universidades que se encuentran bajo la meta final establecida; mientras que, para el año 2019, si bien es cierto se mejoró el indicador de deserción a 39,9%, aún permanece por sobre el nivel del sistema en 5,3% (Valor del sistema de 34,6%), posicionándose en ese año entre las 9 universidades bajo la meta final establecida.

Los resultados anteriormente descritos, representan un desafío para la Institución, siendo necesario implementar acciones que permitan, en el largo plazo, conducir a la UDA alcanzar valores más cercanos al establecido en el Sistema de Universidades Estatales.

Finalmente, la Universidad en su rol de institución de educación superior que contribuye al desarrollo regional, busca permanentemente desplegar acciones pertinentes en los ámbitos de docencia de pregrado, destacando, por ejemplo, el trabajo que realiza el UDA English Center (UEC), el cual tiene como objetivo transversalizar el inglés en la comunidad universitaria, debido a la innegable importancia que tiene hoy en día la adquisición de esta herramienta en cualquier profesión. Por otro lado, relevar el rol del Complejo Tecnológico de Aprendizaje (CTA), que brinda servicios de apoyo estudiantil en el ámbito académico, psicoeducativo, social y económico, donde además se desarrolla el programa PACE destinado a favorecer el acceso a la Educación Superior de estudiantes destacados en Enseñanza Media, provenientes de contextos vulnerados, dando cobertura a más de 14 establecimientos educacionales de la región y alrededor de 3.000 estudiantes de Enseñanza Media. Junto con lo anterior, es importante señalar que a través del reciente proyecto ATA1999, que busca el desarrollo transversal

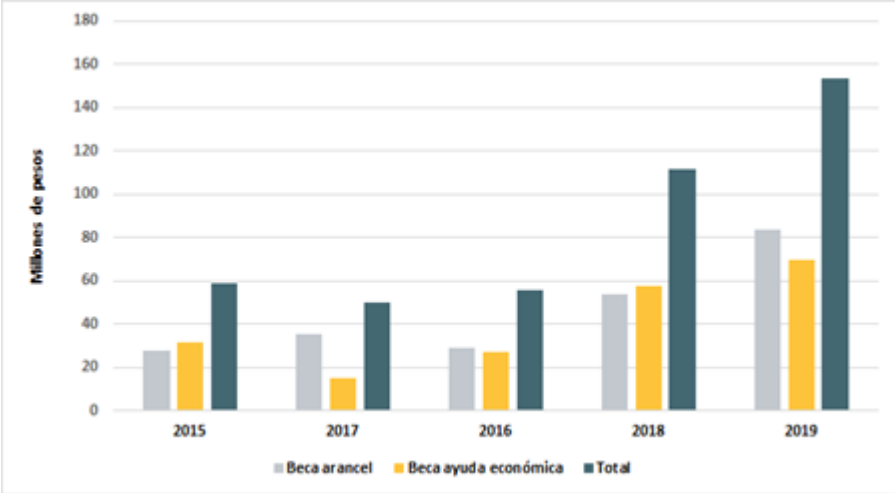
del área de Docencia, se han comprometido algunas estrategias que permitirán implementar ajustes a los planes y programas de estudio, diseñar e implementar acciones para el perfeccionamiento docente y fortalecer la docencia y el aprendizaje integral con calidad, labores que desempeña el Centro de Mejoramiento Docente (CMD) con el propósito de desarrollar transversalmente las capacidades institucionales en esta materia y resolver de mejor manera las necesidades de los estudiantes.

Esto demuestra que todos los esfuerzos que ha realizado la Universidad se orientan a promover trayectorias formativas más eficientes y mejorar los indicadores de gestión interna relacionados al pregrado, compromisos que se han materializado en los diferentes instrumentos de financiamiento ministeriales, como por ejemplo, el proyecto ATA1299 que da origen al CTA, y el proyecto ATA1799 que busca fortalecer la calidad en los Procesos de enseñanza-aprendizaje, donde el Ministerio de Educación ha relevado la importancia de los cambios que la Institución ha logrado al mejorar estos indicadores y temáticas centrales. Sin embargo, las acciones realizadas aún no son suficientes, ya que a la fecha no se han alcanzado las metas esperadas; por lo tanto, se requiere desplegar un mayor esfuerzo para avanzar en este gran desafío.

Docencia y procesos formativos de postgrado

La Dirección de Postgrado, perteneciente a la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, desde su creación en 2015 se preocupó, en primer lugar, de aumentar la oferta de postgrados existentes estableciendo procedimientos para su presentación y aprobación. En aquel entonces, se contaba solo con 3 programas de magíster creados el año 2013; en la actualidad, se ofrecen un total de 13 programas de postgrado que corresponden a un programa de doctorado en el área de Astronomía, cinco magísteres académicos y siete magísteres profesionales, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 Distribución del monto en MM\$ de las becas de postgrados, período 2015-2019



Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Basados en lo anterior, señalar que la apertura del doctorado en Astronomía y Ciencias Planetarias, corresponde al primer programa de doctorado dictado por la Universidad de Atacama, el cual es gestionado por el Instituto de Astronomía y Ciencias Planetarias (INCT) y que ha generado mucho interés en estudiantes de diversos países, lo cual abre una oportunidad para la futura internacionalización de la docencia de postgrado en la UDA.

Con respecto a la matrícula presentada por los programas mencionados, se observa que, durante el quinquenio señalado, ha existido un aumento considerable en la Matrícula Total Anualizada presentándose la principal alza en el año 2017, con un total de 111 estudiantes matriculados, lo que significó un aumento del 411% con respecto al año anterior. Lo anterior se sustenta en la alta matrícula de Estudiantes Nuevos en los programas de magíster ofrecidos en ese año, correspondientes a Magíster en Derecho de Minería (12), Magíster en Salud Pública y Gestión Sanitaria (35), Magíster en Psicología con Menciones (20) y Magíster en Ciencia, Tecnología e Innovación (25), ascendiendo a un total de 99 estudiantes nuevos.

Tabla 8 Matrícula Total y Matrícula Primer Año (Anualizada)

Matrícula Total (Anual)		2015	2016	2017	2018	2019
Magíster	n° Programas	3	3	6	9	9
	Matriculados	27	22	111	155	143
Doctorado	n° Programas	0	0	0	1	1
	Matriculados	0	0	0	4	8
Total Institucional	n° Programas	3	3	6	10	10
	Matriculados	27	22	111	159	151
Matrícula Primer Año (Anual)		2015	2016	2017	2018	2019
Magíster	n° Programas	2	2	6	6	5
	Matriculados	7	5	99	53	39
Doctorado	n° Programas	0	0	0	1	1
	Matriculados	0	0	0	4	4
Total Institucional	n° Programas	2	2	6	10	10
	Matriculados	7	5	99	57	39

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

En cuanto a los indicadores de progresión y logro académico, los programas de postgrado presentan una disminución en la retención de primer periodo, logrando el 2019 un total de 94,3%. Sin embargo, es preciso destacar que puede existir cierta relación entre el aumento de números de programas y aumento en el número de estudiantes matriculados considerando que el 2015 contábamos con 27 estudiantes y el 2019, con 151. En referencia a la Graduación Oportuna, los programas de magíster presentan un alza el año 2017, logrando un 40,4%. En cuanto al doctorado, se debe considerar que este inició el 2018 y que tiene una duración de 8 semestres, por lo que dicho indicador sólo podrá ser revisado una vez finalizado el proceso de graduación del año 2022. Finalmente, en el indicador Tiempo Promedio de Graduación es posible observar una disminución el año 2019 (4,95%) con respecto al año 2015 (6,08%); se observa una disminución el año 2019 (4,95%) con respecto al año 2015 (6,08%).

Tabla 9 Indicadores de progresión y logro

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
% Retención de Primer Periodo	100%	80%	98%	96,2%	94,3%
% Graduación Oportuna	28,6%	0%	40,4%	-	-
Tiempo Promedio de Graduación (Según año de graduación)	6,08	6,66	8,36	3,07	4,95

Fuente: Unidad de Análisis Institucional

Otro dato importante y que de alguna forma puede afectar de manera positiva a los indicadores anteriormente señalados, específicamente a los de matrícula y retención, corresponde a la asignación de becas de arancel y manutención otorgadas a los estudiantes de postgrado. La disposición de estas becas otorgadas por la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado cubre el 100% del arancel del programa y becas de ayuda económica, lo cual se ha incrementado durante el periodo en evaluación, llegando en 2019 a más de 1.300 millones de pesos asignados por este concepto a estudiantes nacionales y extranjeros, sin distinción. Lo anterior es todo un mérito considerando la gran falta de este tipo de programas en la Universidad en años anteriores y la celeridad con la que la oferta de postgrado ha ido creciendo. Es destacable mencionar que los estudiantes becados deben realizar de dos a seis horas de docencia en pregrado, de acuerdo con lo expresado en el Reglamento de Becas en el Título IV, Artículo 10, sobre los deberes y derechos de los estudiantes becados. También es necesario mencionar, el gran aporte que los estudiantes de los programas de orientación científica han hecho a la productividad de la UDA, con más de 50 trabajos publicados entre 2015 y 2018, en revistas indexadas y congresos científicos.

El postgrado tiene como propósito **responder con calidad y pertinencia, mediante el fortalecimiento de competencias disciplinares, a la solución de problemas sociales relevantes y urgentes de la población regional y nacional** y, por otra parte, **ser un continuo educativo garantizando la coherencia y**

continuidad en el proceso formativo del estudiante. Tal es el caso del Magíster de Ingeniería en Metalurgia y del Magíster en Informática y Ciencias de la Computación, donde al cumplir su primer año los estudiantes obtienen su título profesional. De esta forma, la convergencia y articulación entre el Modelo Educativo con las Políticas de Investigación han permitido avanzar decididamente en contar con una vinculación efectiva entre la docencia y la investigación y se proyecta avanzar en su fortalecimiento, construyendo un actuar permanente y sostenido. En este mismo contexto, el nuevo reto de la Dirección de Postgrado es la **acreditación de los programas hacia la que se enfocan todos los esfuerzos**, buscando lograr, en primer lugar, que los nuevos programas de postgrados desde su concepción cumplan con los criterios de acreditación de la CNA, y por otro lado, trabajar en el rediseño de los programas existentes para que cumplan ese mismo objetivo ofreciéndoles apoyo en fortalecimiento de claustros y estableciendo mecanismos para la mejora continua, esto último con el apoyo de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC). En virtud de lo anterior, se ha avanzado en el rediseño de los programas de doctorado como, por ejemplo, doctorado en Astronomía y Ciencias Planetarias, el cual ya cuenta con un perfil de egreso rediseñado y se espera que en el periodo 2020-2021 se someta a proceso de acreditación. Adicionalmente, estamos en proceso de diseño del doctorado en Ciencias de la Tierra y Medioambiente, que continúa en el camino de rediseño y adecuación del programa y se espera que próximamente de inicio, cumpliendo con los criterios establecidos por la CNA.

Investigación, Innovación y Transferencia de Conocimiento.

La Investigación forma parte esencial del quehacer de la Universidad de Atacama, constituyéndose en un eje del desarrollo de la Institución y pilar fundamental de una Universidad Compleja, la cual debe ser sostenible en el tiempo y velar por una constante articulación virtuosa con el pregrado, postgrado, innovación y transferencia tecnológica. En este contexto, en el Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2015-2020, se declaró como decisión estratégica “Alcanzar el desarrollo institucional para ser una universidad con proyección en investigación”, este propósito se materializó en la implementación de políticas, normativas, mecanismos y procedimientos, que contribuyeron a fortalecer las capacidades de investigación en la Universidad, a través de contratación de nuevos académicos calificados, nueva infraestructura y equipamiento, y financiamiento de programas de investigación, entre otras acciones. Asimismo, en este periodo la Universidad definió cinco áreas estratégicas prioritarias, a saber: Minería, Medioambiente y Energía, Astronomía y Ciencias Planetarias, Ciencias de la Salud, Acuicultura y Ciencias Sociales y Educación, las que sin duda representan una oportunidad para el desarrollo de la investigación, la innovación y el postgrado en la universidad, ya que están directamente relacionadas con la potencialidad del territorio y sus laboratorios naturales. Lo anterior representa un desafío para avanzar en ciencia y tecnología de frontera y en la formación de recursos humanos calificados. Actualmente, la Universidad, en su PDE 2021-2025, se plantea “Desarrollar ciencia y tecnología altamente competitiva y reconocida a nivel regional, nacional e internacional para avanzar hacia una universidad compleja”, este tema estratégico se proyecta desde el crecimiento que experimentó el área en el periodo 2016-2019, a saber:

Con respecto al número de publicaciones indexadas en revistas WoS y Scopus, destaca un incremento significativo, donde de 33 publicaciones WOS en 2015, se aumenta a 173 en el año 2019, mientras que en el mismo periodo se aumenta desde 36 a 186 publicaciones Scopus, lo que permitió a la Universidad entrar por

primera vez en el SCImago Institutions Rankings, ocupando el lugar 27 a nivel nacional. Para el caso de publicaciones Scielo entre el periodo antes mencionado hubo un incremento menor con respecto a los otros índices. En la siguiente tabla se aprecia el número de publicaciones indexadas:

Tabla 10 Tipos de publicaciones periodo 2015- 2019

Tipo de publicación	2015	2016	2017	2018	2019
WoS (ex ISI)	33	60	98	141	173
Scopus	36	61	100	164	186
Scielo	14	19	22	33	26

Fuente: WoS, Scopus, SCI de WoS. Fecha de corte: mayo 2020.

Con respecto al número de académicos con grado de doctor jornada completa, la Institución tuvo un incremento notable en el periodo 2015-2019, duplicando el número de doctores, al pasar de 41 académicos con doctorado del 2015 a 91, en 2019 como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11 Doctores JC

2015	2016	2017	2018	2019
41	50	70	74	91

Fuente: Ficha institucional de datos.

La relación de publicaciones por JC de doctor es la que permite identificar la real mejora en este aspecto, alcanzando la institución un incremento notable en el período analizado, llegando a las 1,86 publicaciones WOS por JC de doctores y 2.04 publicaciones Scopus JC de doctores, en el año 2019, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 12 Relación de publicaciones por doctores Jornada completa

Scopus/JC Doctor					
2015	2016	2017	2018	2019	Media
0,88	1,22	1,43	2,22	2,04	1,56
WoS/JC Doctor					
2015	2016	2017	2018	2019	Media
0,80	1,20	1,4	1,91	1,90	1,44

Fuente: SIES 2015-2019- WoS/Scopus: Búsqueda por campo- Organización Consolidada

El desarrollo e implementación de estrategias de apoyo a la comunidad académica dirigidas a orientar y estimular la publicación de artículos en revistas de alto impacto, ha posibilitado una creciente calidad de los resultados de investigación que la Institución produce, lo que se ve reflejado en las publicaciones en las revistas de los cuartiles 1, 2 y 3 de WoS y Scopus (siendo Q1 el de las revistas más prestigiosas y Q3 el cuartil modal), como puede apreciarse en las siguientes tablas:

Tabla 13 Calidad de publicaciones en revistas Scopus

Calidad de las publicaciones	2015	2016	2017	2018	2019
Q1	10	25	38	49	76
Q2	8	9	18	33	38
Q3	15	15	21	28	38
Q4	1	2	5	14	11
Sin Q	2	10	18	40	23
Total	36	61	100	164	186

Fuente: Publicaciones Scopus. Fuente: Scopus. Análisis realizado por VRIP.

Tabla 14 Calidad de publicaciones en revistas WoS

Calidad de las publicaciones	2015	2016	2017	2018	2019
Q1	8	11	33	44	80
Q2	4	15	15	18	23
Q3	8	9	13	16	17
Q4	6	7	14	15	19
Sin Información					
Total	33	54	99	136	171

Fuente: Publicaciones WoS. Fuente: Análisis realizado con InCites de WoS y su fuente de datos propia.

La mejora en productividad, el incremento en el número de académicos con grado de doctor (JC) y la calidad de publicaciones, marcan un buen estándar de exigencia para las futuras incorporaciones de doctores. En este sentido, **aun cuando se observa que el número de JC de doctores en la Universidad ha aumentado significativamente, en términos porcentuales está por debajo del valor efectivo del sistema (PDO1-1: 21,8% con respecto a un 50%)**. Por lo tanto, para mantener el crecimiento del área es necesario fortalecer de manera permanente el recurso humano avanzado, aplicando sistemáticamente las políticas, mecanismos e instrumentos implementados por Vicerrectoría de Investigación y Postgrado en todos los campus y sedes de la Universidad, contemplando acciones relacionadas con la inserción de académicos con grado de doctor para el desarrollo sostenible del área, la consolidación de programas internos de fomento de la investigación, innovación y/o creación, y el establecimiento de mecanismos de control y retroalimentación que permitan medir los indicadores claves de gestión de la investigación.

Por otra parte, con respecto a la adjudicación de proyectos en fondos concursables externos, si bien ha aumentado en el período 2015-2019, esta sigue siendo baja en comparación con los proyectos postulados, por lo que es pertinente que, para lograr mejores resultados en la adjudicación, la Universidad realice esfuerzos adicionales para fortalecer las capacidades de investigación. El último proceso marca un antecedente importante, para el caso de los proyectos del tipo FONDECYT en sus modalidades de Iniciación, Regular y Postdoctorado, lo que tuvo un incremento de un 225,2% en el último período entre 2016-2019. En la convocatoria 2019-2020, se adjudicaron 3 Regulares, 3 Iniciación y 2 Postdoctorados. **Estos resultados incentivan a la Universidad a instalar una cultura institucional, en el largo plazo, que persiga la investigación como una labor relevante en la academia**. En la tabla siguiente se puede apreciar el tipo de proyectos y montos adjudicados durante el mencionado período.

Tabla 15 Número de proyectos con financiamiento externo

Tipo de proyecto	2015		2016		2017		2018		2019	
	Nº	Montos (CLP)	Nº	Montos (CLP)	Nº	Montos (CLP)	Nº	Montos (CLP)	Nº	Montos (CLP)
Fondecyt Regular	0	-	0	-	0	-	0	-	3	\$359.070.000
Fondecyt Iniciación	0	-	2	\$159.023.000	1	\$50.217.000	2	\$195.374.000	3	\$261.061.000
Fondecyt postdoctorado	0	-	0	-	0	-	0	-	2	\$168.768.000

Explora	1	600.000.000	0	-	0	-	1	500.000.000-	0	-
Otros	4	\$343.762.893	5	\$349.895.201	3	\$224.568.304	6	\$432.951.778	4	\$355.547.700
Total	5	\$943.762.893	7	\$508.918.201	4	\$274.785.304	9	\$1.128.325.778	13	\$1.144.446.700

Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

La **protección de activos intangibles de la universidad ha sido escasa** (Patentes, marcas, modelos de utilidad entre otros) y es una de las brechas a disminuir declaradas en el Plan de Desarrollo Estratégico 2015 – 2020. En este periodo se ha logrado construir un portafolio de activos intangibles, es así que entre 2018 y 2019 se han ingresado 2 y 4 solicitudes de patente, respectivamente, y se han capturado 10 declaraciones de invención. Esta acción específica se enmarca en la instalación de la Oficina de Transferencia y Licenciamiento (OTL), promovida por el proyecto CORFO “Fortalecimiento de Capacidades para la Transferencia Tecnológica de la Dirección de Innovación Desarrollo y Transferencia de la Universidad de Atacama”. Cabe destacar que una de las primeras acciones de vinculación realizadas desde la OTL es la incorporación de la Universidad al consorcio *Andes Pacific Technology Access* (HUB APTA), que está conformado por una alianza de 13 universidades del país y dos empresas, este consorcio es la entidad que da soporte en temas de propiedad industrial y comercialización de tecnologías a sus socios.

Para continuar con el crecimiento del área y para avanzar hacia el desarrollo y la consolidación, considerando transversalmente aspectos de inclusión, interculturalidad y género, la Institución se propone los siguientes desafíos:

i) **Lograr un mayor impacto de la investigación aplicada, innovación y/o creación**, para lo cual será necesario mantener el crecimiento en la productividad científica, lo que se traduce en publicaciones, proyectos de alto impacto y patentes que permitan a la Institución alcanzar el reconocimiento nacional e internacional, aprovechando las ventajas comparativas que entrega el territorio, con énfasis en los denominados laboratorios naturales que se encuentran en la región siendo estos potenciales recursos para que la Universidad de Atacama pueda desarrollar I+D+i, en articulación con las líneas prioritarias declaradas anteriormente; Lo anterior es fomentado por Laboratorios, Institutos y Centros de investigación (Instituto de Investigaciones Científicas y Tecnológicas; el Instituto de Investigación en Ciencias Sociales y Educación; el Centro Regional de Investigación y Desarrollo Sustentable de la región de Atacama; el Centro de Investigaciones Costeras y el Instituto de Astronomía y Ciencias Planetarias, Laboratorio de Investigación en Altura; y Laboratorio Biomolecular y Centro de Simulación Clínica de la Facultad de Medicina).

ii) **Optimizar las estructuras y los procesos de gestión de la investigación, innovación o creación** que facilite el trabajo de los investigadores en todos los campus y sedes, para alcanzar un estado de operación más eficiente, donde la actividad tenga espacios físicos propios, que consideren espacios de trabajo

colaborativo para promover la investigación multidisciplinaria y la vinculación interna, con el medio externo y con el emprendimiento, con el fin de poder impactar positivamente en el territorio.

iii) **Contribuir al desarrollo social y económico de la región, transformando el conocimiento en valor para la sociedad**, para impulsar la transferencia de los resultados de la investigación en el medio externo, lo cual se encuentra, actualmente, en un estado incipiente de desarrollo. En otro aspecto, la Institución ha establecido alianzas con otras entidades tanto nacionales como internacionales; sin embargo, estas deben tender al aumento, lo que implica trabajar decididamente en mantener activa la colaboración, principalmente internacional, donde las bondades del territorio representan una oportunidad única de convocar a importantes asociados. Así también, se proyecta impulsar una cultura científica y tecnológica al interior de la Institución, instalando mecanismos que favorezcan la colaboración y alianzas en esta área.

Vinculación con el medio

En el año 1999, la Institución crea la Dirección de Extensión, Comunicaciones y Relaciones Universitarias (DECRU), con el propósito de fomentar y apoyar las diferentes actividades de extensión e implementar políticas y acciones estratégicas en el ámbito de la vinculación. Sin embargo, en el año 2019 la Institución estableció que la DECRU cambie su nombre y su naturaleza a Dirección de Vinculación y Comunicaciones (DIVIC) para ajustarse a los nuevos requerimientos de las leyes 21.091 de Educación Superior y 21.094 de Universidades Estatales. Lo anterior permitió transitar desde una lógica de Extensión, centrada en un proceso unidireccional, hacia una lógica de vinculación bidireccional trayendo consigo la coconstrucción de conocimiento con la comunidad y el impacto en los procesos formativos de los estudiantes de la Universidad de Atacama. En el PDE 2015-2020, el área se orientó a “Incrementar el posicionamiento de la Universidad aumentando su contribución al desarrollo regional y nacional”. Por su parte, continuando con este desafío y alineado con el nuevo PDE 2021-2025, se espera **“Fortalecer el posicionamiento de la Universidad en su entorno, generando vínculos colaborativos entre los actores públicos y privados de la sociedad”**, que preserven la vinculación bidireccional, donde la construcción del conocimiento es compartida con su entorno natural, social y productivo externo pertinentes.

En este contexto, la Institución ha desarrollado en el año 2019, la Política de Vinculación con el Medio, donde se establecen los lineamientos que orientan la relación de la Universidad con su entorno signifiante, donde destacan los siguientes desafíos: en primer lugar, posicionar a la Universidad como un referente regional, a través de la generación de vínculos permanentes con los grupos de interés lo que se proyecta en el largo plazo se transforman en vínculos bidireccionales con el entorno relevante. En segundo lugar, fortalecer la formación de nuestros estudiantes, a través del fomento de acciones permanentes y sistemáticas de VcM, impulsando a la vez la implementación de metodologías activas o experienciales de enseñanza–aprendizaje que faciliten la VcM en las áreas de docencia e investigación y que permitan retroalimentar el quehacer universitario, con foco en la formación docente de pre y postgrado, educación continua y la investigación disciplinar y aplicada, incentivando que los planes de estudio sean permeables a dichos retornos. En tercer lugar, fomentar y desarrollar permanentemente un vínculo con los principales grupos de interés, para contribuir al desarrollo local, regional y nacional. En este sentido, es un desafío institucional instalar la política de VcM de forma transversal, generando mecanismos que permitan nutrir la calidad de la investigación y de todas las funciones académicas esenciales de la

Universidad. Por otra parte, a través de proyectos ministeriales la Universidad ha fortalecido el área, destacando el desarrollo de un modelo de Vinculación Bidireccional (PFE ATA 1899) en estado de elaboración, el cual permitirá definir metodologías para el desarrollo de la vinculación y mecanismos para la evaluación cualitativa y cuantitativa, de los impactos interno y externos de las actividades de vinculación. No obstante, es necesario fortalecer las capacidades de gestión del área de vinculación para poder instalar una cultura bidireccional en todas las áreas de desarrollo, considerando que este modelo deberá articular el quehacer de la Universidad con el medio externo, y a su vez medir el impacto generado.

Para comprender el escenario actual, de la Institución en el área de Vinculación, se analiza la siguiente información cualitativa y cuantitativa:

i) Gestión del área de Vinculación en la Universidad, actualmente se cuenta con un modelo clásico de gestión de vinculación, que brinda a la Institución directrices para la ejecución de diferentes estrategias, hitos y actividades. Así, en lo específico, este modelo de gestión, permite orientar, primeramente, a través de un análisis de pertinencia de la estrategia, para luego desarrollar los planes de VcM de las diferentes direcciones académicas y posterior seguimiento e informes del cumplimiento de los planes. Para implementar el modelo, la Dirección cuenta con un sistema informático el cual permite el monitoreo y seguimiento de los hitos y actividades de vinculación. No obstante, el actual modelo y las herramientas disponibles para desarrollar gestión en el área, no son suficientes para responder a los requerimientos de las unidades académicas y a las nuevas exigencias del sistema de Educación superior. Para superar esta brecha la Institución desde el año 2019, se encuentra elaborando un nuevo Modelo de Gestión de la vinculación, con foco en la bidireccionalidad. El desafío futuro para el área es que la Institución pueda transversalizar el nuevo modelo, incorporando mecanismos de evaluación de la pertinencia e impacto de las acciones ejecutadas e indicadores que reflejen los aportes de la Institución al desarrollo sustentable de la región y del país.

ii) Instancias y mecanismos formales de vinculación con el medio, para operacionalizar efectivamente la Política definida para la VcM, la Institución cuenta con diferentes mecanismos relacionados a cada área específica, los cuales componen “la metodología” para llevar a cabo todas las actividades desarrolladas tanto en unidades académicas como no académicas y que, por su naturaleza, deben ser generalizados, sistemáticos y medibles. A pesar de contar con estos mecanismos, no ha sido posible que la Universidad defina claramente cómo estos retroalimentan las áreas misionales de docencia e investigación, por lo que la Universidad deberá lograr conceptualizar los diferentes mecanismos de articulación con el entorno y modelar la forma en que estos se relacionan con el medio y permean al proceso formativo y a la investigación. Este proceso debe implementarse de manera gradual para llegar a constituirse en instancias sistemáticas de relación de la Universidad con el entorno significativo.

iii) Vinculación entre la universidad, los titulados y sus empleadores, en temáticas de exalumnos, la Universidad cuenta con un mecanismo formal de seguimiento de titulados, este corresponde a la plataforma ALUMNI, la cual permite promover la vinculación de estudiantes y egresados con la Universidad, con sus unidades académicas y con empleadores reforzando su sentido de pertenencia a la Institución, apoyando su desarrollo profesional desde el inicio de la vida laboral y ofreciendo acceso a una bolsa de Trabajo Alumni y al material de apoyo para la postulación de empleos. Es importante mencionar que el año 2017 esta plataforma contaba con 805 exalumnos registrados, aumentando a 3494 registros el 2020. Por otra parte, y con el fin de apoyar a los titulados y egresados en su primer empleo, la Institución ha implementado iniciativas que se han aplicado sistemáticamente, como: feria laboral, taller psicolaboral, y entrevistas a exalumnos. Finalmente, para

potenciar aún más las oportunidades laborales de sus egresados, el año 2020 se adjudica a la empresa “Trabajando.com” para ser parte de la página web de exalumnos. Estas acciones se ven reflejadas en el tiempo que les toma a los exalumnos encontrar empleo, donde en el año 2018 el 76% de los exalumnos encontraron empleo en menos de 6 meses, aumentando la cifra en el 2019 a un 79%. No obstante, según el acuerdo de acreditación n. °455, no es posible evidenciar la retroalimentación de los egresados en el proceso educativo, lo que sin duda es un desafío institucional que se debe abordar de manera sistemática.

Con respecto a los mecanismos formales de vinculación con los empleadores, es necesario avanzar en la identificación y en la articulación de manera continua con el propósito de actualizar sistemáticamente los planes de estudio en conformidad con los requerimientos del mercado laboral.

iv) Internacionalización, en este ámbito, la Universidad de Atacama proyecta impulsar las relaciones institucionales con diversas organizaciones e instituciones regionales, nacionales e internacionales, con especial interés en estas últimas. , cuyo propósito fundamental es alcanzar el posicionamiento de la Institución en su entorno, generando vínculos colaborativos para que sus acciones tributen significativamente a sus áreas misionales y, en su conjunto, impacten en el desarrollo sustentable de la región y el país. En este sentido, se espera **continuar generando alianzas estratégicas de cooperación** como las realizadas por el área de investigación en el ámbito nacional, lo que permitió generar un convenio de cooperación con la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), específicamente con el Departamento de Química, para trabajar en temas relacionados con energías renovables; donde también participa la Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM), lo que ha permitido avanzar en la creación de una red de trabajo en dicha área. Por su parte, el convenio con la Fundación CSIRO Chile Research vendrá a fortalecer directamente la Investigación en alta montaña. Por otro lado, se destacan también, las actividades desarrolladas por el área de Astronomía y Ciencias Planetarias, donde se ha avanzado en la ejecución de proyectos de investigación FONDECYT como: *“Modified Gravitational Theories and Cosmology”* *“Observing the transient Universe: Gravitational Waves, Kilonovae, and Supernovae in the 2020s”* y *“Rediscovering our Galaxy through the New Generations of Dynamical Models: entering into the Gaia and Apogee-2s era”*. Esto ha permitido formar importantes alianzas nacionales e internacionales, así como, la vinculación con los observatorios de la IMacrozona Norte, a través de la participación en concursos GEMINI ESO, donde se han ejecutado proyectos de observación tales como: “Direct Imaging and Characterization of Exoplanets”, “INCT Optical Laboratory” y “Light up the Eclipse in the Atacama Region”. Destacan también, convenios de colaboración con el GFZ German Research Centre for Geosciences, a través de un memorándum de entendimiento con la INAF de Italia en el área de investigación de astronomía y un memorándum de entendimiento (MoU) entre la Universidad de Atacama y la Universidad de Lieja en Bélgica, lo que permitirá una colaboración más directa en las áreas de: i) Astronomía, ii) Medicina, iii) Minería, particularmente en esta última, en las líneas de desechos, economía circular y metalurgia. También se buscará establecer una colaboración creciente en ámbitos de transferencia tecnológica y creación de empresas de base tecnológica. Por otra parte, el área proyecta dar soporte al área misional de Docencia, la cual busca en su modelo educativo instalar la transversalización del idioma inglés como segunda lengua, iniciativa que se inició con fondos ministeriales y que permitió a la Universidad contar con un Centro de Inglés (UDA English Center - UEC) que sienta las bases para la proyección internacional de la Institución, el cual en una etapa de escalamiento será fundamental para el desarrollo de la Investigación.

v) Movilidad académica y estudiantil En este ámbito, cabe señalar que si bien la Universidad cuenta con movilidad académica y estudiantil, esta se realiza de forma aislada y la información no está sistematizada, regularmente ocurre en el marco de proyectos o convenios específicos dentro de los que podemos destacar

el convenio con la Universidad de Nariño, que promueve el intercambio académico y estudiantil, en particular de las carreras de Psicología y Trabajo Social (ATA1106) y el convenio con la Universidad de Girona (en proceso de firma) que permitirá movilidad de estudiantes y académicos para la generación de espacios que propicien proyectos de investigación conjunta, asesoría técnica para la Unidad de Promoción de la Salud, y la posibilidad de formación continua en el máster de Promoción de la Salud para académicos de la Facultad de Ciencias de la Salud (ATA1795). Por lo anterior, la Institución proyecta avanzar decididamente en la definición de mecanismos y de un marco normativo institucional que regulen y promuevan la movilidad académica y estudiantil. Si bien esta brecha está siendo abordada, en una primera etapa, a través del proyecto MC-AIUE ATA1957, la Universidad tiene el desafío de avanzar en el fomento, gestión, apoyo y sistematización de la movilidad académica y estudiantil de una manera transversal.

Gestión, Planificación Estratégica y Aseguramiento de la Calidad

La gestión institucional en la Universidad de Atacama, se ha planteado como un área que da soporte al crecimiento de las áreas misionales de Docencia, Investigación y Vinculación con el Medio, lo que ha requerido aunar los esfuerzos en asegurar los recursos y capacidades institucionales para el buen funcionamiento de su proyecto educativo. Lo anterior se evidencia en el planteamiento del lineamiento estratégico asociado a la gestión institucional, tanto en el Plan de Desarrollo Estratégico vigente (2015-2020), como en el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2025, denotando el compromiso por fortalecer esta materia en la Universidad.

Lo anterior ha permitido avanzar en el fortalecimiento de los procesos asociados a la gestión de recursos y servicios de apoyo, así como, en el fortalecimiento de los procesos estratégicos de la Universidad, instalando paulatinamente el mejoramiento continuo, y mejorando los procesos de autoevaluación institucional.

En este escenario, uno de los pilares de la gestión institucional ha sido el **asegurar recursos para dar respuesta a los desafíos institucionales**, donde se han hecho esfuerzos significativos en lo referido a:

i) Fortalecimiento del cuerpo académico de la Universidad, La Institución ha experimentado un crecimiento en la cantidad de académicos con jornada completa equivalente (JCE), lo que refleja el interés de la Institución por disponer de un cuerpo académico permanente para cumplir las labores inherentes en el marco de calidad y del Modelo Educativo; esto se demuestra en los siguientes datos:

Tabla 16 Académicos JC por nivel de formación

Académicos	2015	2016	2017	2018	2019
Doctor	40,5	47,9	70,0	74,0	91,0
Magíster	41,3	69,5	69,4	78,8	84,3
Especialidad médica u odontológica	-	0,1	-	-	-
Título Profesional	146,4	105,3	158,5	158,9	142,3
Licenciatura	16,5	35,0	18,2	16,0	12,0
Técnico de Nivel Superior	3,3	3,4	3,0	4,0	4,0
Técnico de Nivel Medio	-	-	-	-	-
Sin título ni grado	-	-	-	-	-

Fuente: SIES

Tabla 17 Académico JC por sexo

Académicos	2015	2016	2017	2018	2019
Mujeres	123	117	133	135	139
Hombres	229	224	200	198	198

Fuente: SIES

En este mismo sentido, respecto de la jerarquización académica, se han realizado esfuerzos para avanzar en procesos de jerarquización dinámicas y acordes con la evolución y crecimiento de la Universidad, por ello se ha propendido y transitado en el aumento de la calidad jurídica de la contratación a planta. Además, mediante

Decreto Exento n.º 44 de septiembre de 2019, se genera una modificación de la Ordenanza nº 487 sobre Reglamento y Manual de la Evaluación Académica, eliminando todos los requisitos de antigüedad en las jerarquías anteriores para efectos de ascender en la carrera académica.

Todo lo anterior, evidencia que los avances han sido sustantivos durante el periodo 2015-2019; no obstante, es importante destacar que la Institución tiene como desafío **continuar avanzando en el establecimiento de mecanismos sistemáticos y eficientes** que permitan proseguir **fortaleciendo la capacitación, desarrollo y perfeccionamiento docente** con la finalidad de implementar, de manera pertinente, el Modelo Educativo UDA bajo estándares de calidad, y en aquellos casos que corresponda, **incrementar la cantidad de académicos del cuerpo regular o no regular de la Institución** con la intención de garantizar la calidad en la docencia, la investigación y la vinculación, acorde con los desafíos de una universidad que transita hacia la complejidad, y que debe abordar la brecha existente en términos de la cantidad de académicos jornada completa con grado de doctor , respecto del estándar establecido en el sistema de universidades estatales chilenas.

ii) fortalecimiento de la gestión de la información. La Universidad posee variados sistemas de información que apoyan la gestión de las distintas unidades tanto académicas como administrativas. En este contexto, se ha definido al Sistema de Gestión Académica UMASNET como eje articulador de las integraciones con otros sistemas de la Institución, definidos como principales y secundarios, que interactúan entre sí mediante una capa de integración. En este entorno conviven los nuevos sistemas implementados con los antiguos en proceso de migración. No obstante, dado el crecimiento, en paralelo, de las distintas áreas se han ido creando nuevos sistemas que no necesariamente se encuentran integrados entre sí, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 18 Clasificación de los sistemas de información UDA

Sistema de Información	Clasificación	Tipo de Integración
PyR (módulo de Managmente2000)	Integrado	Base de datos
Hellen	Integrado	Archivo
Managment2000	Integrado	Base de datos
Módulo de acreditación socioeconómica	Integrado	En tiempo real

UMASNET	Integrado	Eje articulador
Horizonte	Integrado	Archivo
Moodle	Integrado	Archivo
ERP - Sistema de Información Académica	Integrado	En tiempo real
Plataforma de gestión integrada del CTA	Propio	Base de datos
Plataforma de monitoreo y seguimiento de planes de Vinculación con el medio DIVIC	Propio	Base de datos
ALUMNI	Propio	Base de datos
Sistema de gestión VRIP	Propio	Base de datos
Sistema de Gestión y Control PDE	Propio	Base de datos

Fuente: Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional

Del total de sistemas un 59% se encuentra integrado, por ende, es necesario que la Universidad transite hacia la unificación de los sistemas de información estableciendo la administración centralizada de los mismos, de tal manera de avanzar en la normalización de los datos institucionales en el mediano plazo, mejorar la calidad y consistencia de la información, ahorrando esfuerzos y recursos a la Institución y contribuyendo así, a la optimización del proceso de toma de decisiones institucionales.

iii) **Optimización de la infraestructura y equipamiento institucional**, la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, desde el año 2015 han implementado mejoras en los recursos tecnológicos de apoyo a la docencia y la investigación como computadores, conectividad e

infraestructura. Todo esto ha permitido el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la Institución de una manera planificada, con el fin de satisfacer las necesidades derivadas del Modelo Educativo y de su Plan de Desarrollo Estratégico.

De este modo, la Universidad ha experimentado, en el periodo 2015-2019, importantes avances reflejados en el crecimiento sostenido en m² construidos e infraestructura, en relación con la cantidad de estudiantes de la jornada principal; recursos de enseñanza; y recursos de Biblioteca, donde se ha apoyado la labor de investigación mediante la suscripción a importantes bases de datos científicas como son: *Annual Reviews, Oxford Journal, Science Direct, SpringerLink, Wiley Online, Nature, American Chemical Society, SciMagazine*. Todo lo anterior es expresión de la voluntad institucional de trabajar por la mejora permanente, acompañar el crecimiento de la matrícula, y proveer los recursos necesarios para ello.

Tabla 19 Evolución de la infraestructura en la UDA

Ítem/Año	2015	2016	2017	2018	2019
nº computadores	469	521	594	620	620
nº computadores con acceso internet	432	418	475	580	580
nº de laboratorios/talleres	87	94	110	112	112
nº salas de clases	105	105	111	120	130
Conectividad en Megas	130	164	650	850	600
M² Construidos	60.007	60.007	76.741	77.690	86.219
M² Construidos/estudiantes jornada principal	14,3	13,6	16	15,6	16,2
M² Salas	6.205	6.205	10.184	10.353	11.893
M² talles y laboratorios	6.779	7.451	7.484	7.764	7.764
M² talles y laboratorios/ estudiantes jornada principal	1,6	1,7	1,6	1,6	1,5
Títulos totales	40.149	41.014	41.282	41.430	41.745

Volúmenes totales	58.960	61.994	62.611	62.759	62.934
Bases de datos científicas	10	10	10	10	12
Computadores biblioteca	37	60	64	70	75
Suscripciones revistas electrónicas	0	0	4	7	7
Suscripciones revistas no electrónicas	0	0	0	0	0
Préstamos presenciales	17.866	10.434	12.746	21.992	23.456
Consultas electrónicas	7.613	78.686	22.630	41.122	36.638

Fuente: Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional

Todo lo anterior, da cuenta de que la Universidad debe continuar optimizando o modernizando su infraestructura y equipamiento, de tal manera de asegurar un correcto funcionamiento del proyecto institucional, de acuerdo con los requerimientos del Modelo Educativo UDA, los estándares de calidad, y los desafíos plasmados en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional. Asimismo, es fundamental en el corto plazo, que la Universidad pueda adecuar y optimizar su infraestructura y equipamiento, tomando en consideración la evolución de la pandemia mundial y nacional que demanda la implementación de mecanismos y normas de bioseguridad, que permitan a la Institución garantizar las condiciones adecuadas para el inicio de actividades académicas y administrativas de manera presencial.

iv) Mantención del equilibrio económico y financiero de la institución. La Universidad de Atacama para el año 2019 define una meta en el “Leverage total” sea un máximo de un 0,5. En el quinquenio 2015-2019 esta relación está por debajo de la meta, representando en promedio 0,15, indicador que revela una fortaleza financiera importante de la Universidad dado que sólo un 15% de su patrimonio está comprometido en deudas con terceros. Además, la Institución cuenta con una liquidez corriente promedio, durante el último quinquenio, de 3,75 pesos, superando la meta establecida de 1,1 pesos, demostrando que la Institución mantiene una liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo (de acuerdo con los datos de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional). Para mantener esta situación, se requiere la implementación de metodologías que apunten a garantizar el financiamiento sostenido institucional, permitiendo la maniobrabilidad y autonomía operativa para cumplir con sus tareas sustantivas. En este sentido, se plantea comenzar con la iniciativa de fortalecer los modelos de gestión que permita, en el mediano y largo plazo, avanzar hacia el autofinanciamiento de los Centros e Institutos prestadores de servicios a la comunidad regional y nacional con que cuenta la Universidad, tales como: Instituto de Investigación en Astronomía y Ciencias Planetarias, Instituto de Investigación en Ciencias Sociales y Educación, Instituto de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, Centro de Investigaciones Costeras, y Centro Regional de Investigación y Desarrollo Sustentable de Atacama.

v) Fortalecimiento de la gestión del recurso humano institucional. En la actualidad, la Universidad cuenta con una dotación de 347 funcionarios académicos y 548 funcionarios no académicos (de acuerdo con datos proporcionados por la Unidad de Análisis Institucional), por ellos es necesario fortalecer la gestión en términos de los procesos de contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal no académico, de tal manera que las distintas áreas cuenten con el personal adecuado y calificado para el desarrollo de su quehacer y así, cumplir con lo que la Institución ha declarado en su informe de autoevaluación 2020 respecto de seguir **progresando hacia la modernización de sus elementos fundantes, así como su operacionalización**, resultando indispensable avanzar a la definición de perfiles de cargos formulados sobre la base de competencia y selección basado en ellos; de igual forma, incorporar una evaluación profesional de las postulaciones. Cabe señalar que este punto crítico se está comenzando a abordar, desde el proyecto MC-AIUE ATA1957, planteando como estrategia el “Favorecer la articulación entre los distintos niveles jerárquicos de la Institución por medio de la evaluación y optimización de la estructura orgánica y la gestión de recursos humanos “. Sin embargo, se requiere continuar su perfeccionamiento en el mediano y largo plazo.

Como parte de la gestión institucional, se han realizado acciones concretas para instalar **temáticas de inclusión y perspectiva de género en el quehacer universitario** alcanzando un desarrollo incipiente, de esta manera en el año 2018 se crea la Unidad de Inclusión y Equidad Educativa (UIEE), y la Oficina de Igualdad de Oportunidades y Equidad de Género (OIOEG). Lo anterior se focaliza en la generación de estrategias que minimicen las barreras de contexto para la participación y desenvolvimiento de pueblos originarios, diversidad sexual y de género, personas en situación de discapacidad para avanzar en el compromiso con la igualdad de trato y oportunidades para quienes integran la comunidad universitaria. Sin embargo, se requiere continuar desarrollando el compromiso institucional con estas temáticas, además, en lo referente a la inclusión educativa, accesibilidad universal y perspectiva de género, de tal manera de continuar desarrollando y monitoreando estos temas a nivel institucional con miras a transversalizar la inclusión y la perspectiva de género en los distintos procesos que involucran a académicos, estudiantes y funcionarios, en general.

Particularmente, la Unidad de Inclusión y Equidad Educativa ha aplicado una encuesta en el proceso de matrícula con el objetivo medir y caracterizar a los estudiantes, considerando su pertenencia o adscripción a pueblos originarios, personas en situación de discapacidad, entre otros, esto se representa en la siguiente tabla:

Tabla 20 Caracterización de estudiantes UDA

Estudiantes que declaran	2019	2020
Situación de discapacidad	9%	22%
Pertenecer a un pueblo originario	42%	47%

Fuente: Unidad de Inclusión y Equidad Educativa

En el desarrollo del fortalecimiento de la gestión de recursos humanos se detecta una brecha relacionada con el cumplimiento de la Ley nº 21.015, la que incentiva **la inclusión laboral de personas con discapacidad**, sumándose así a las empresas de 200 o más trabajadores, las que están obligadas al cumplimiento de esta ley desde el 1 de abril de 2018. Otra brecha detectada como parte de la gestión institucional se relaciona **con asegurar las condiciones y accesibilidad universal de la infraestructura de los campos universitarios**. A la fecha, la Institución alcanza un estado de avance de un 0,1% y de un 50% respectivamente y se espera con este plan de fortalecimiento, se alcance un 100% en ambos focos.

Referente al **Proceso de Planificación Estratégica**, la Institución cuenta con el Plan de Desarrollo Estratégico Vigente hasta 2020, el cual ha alcanzado un 89% de cumplimiento, acorde con el informe de la Dirección de Desarrollo Institucional, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 21 Nivel de cumplimiento del PDE 2015-2020

Temas Estratégicos	2015	2016	2017	2018	2019
Docencia: Consolidar una oferta académica de calidad al servicio de las necesidades y requerimientos de la región y del país.	87%	87%	90%	89%	95%
Investigación: Alcanzar el desarrollo institucional para ser una universidad con proyección en investigación.	88%	84%	85%	83%	87%
Vinculación: Incrementar el posicionamiento de la universidad aumentando su contribución al desarrollo regional y nacional.	78%	78%	84%	88%	90%
Gestión: Asegurar prácticas y mecanismos de gestión alineados a los desafíos de la institución.	95%	96%	96%	96%	96%
Total anual	87%	86%	89%	89%	92%
Total del periodo	89%				

Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional

En el año 2019, se da inicio al trabajo de formulación del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, el cual tendrá vigencia hasta el año 2025. Este proceso implica un gran desafío considerando la incertidumbre del entorno cambiante, la nueva normativa que rige al Sistema de Educación Superior en el país, y las nuevas condiciones de vida que ha traído consigo la crisis sanitaria y social a nivel mundial. No obstante, el proceso se ha llevado a cabo con la participación de los funcionarios académicos y administrativos de las 7 Facultades y la sede Vallenar de la Universidad logrando definir el PDE 2020-2025, el que se encuentra en etapa de validación y formalización. En consecuencia, se establecen los fundamentos estratégicos institucionales, tales como misión, visión, valores; y se definen 4

lineamientos y 17 objetivos para la consecución de los nuevos desafíos de la Universidad, estructurados bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral y mapa estratégico en su versión para instituciones sin fines de lucro. De esta manera, el quehacer de la Universidad de Atacama, para el próximo quinquenio, se centra en avanzar hacia la complejidad institucional, a través del desarrollo activo de la formación de capital humano de pregrado como de postgrado, la investigación, la innovación y la vinculación con el medio con estándares de calidad integral y accesibilidad universal, planteando la gestión institucional como el área que brinda un soporte al desarrollo y crecimiento de las áreas misionales de docencia, investigación y vinculación. Estas definiciones estratégicas plantean el desafío de constituirse como una universidad referente que permita cultivar, generar y transmitir el saber superior en las diversas áreas del conocimiento, contribuyendo así, al desarrollo sostenible de la región y el país. De igual forma, , en los próximos años se **espera fortalecer el direccionamiento estratégico integral de la UDA**, mediante la consecución de los siguientes hitos: (i) asegurar el correcto alineamiento estratégico en sus distintos niveles jerárquicos; (ii) garantizar un control correcto y eficiente del avance de la estrategia institucional, basada en el cuadro de mando integral, estableciendo evaluaciones sistemáticas del PDE que permitan tomar acciones correctivas; y (iii) favorecer la articulación continua entre los recursos provenientes de los distintos proyectos institucionales y los compromisos adquiridos en el PDE Institucional, garantizando el financiamiento y ejecución del mismo, tanto con recursos externos como propios de la Institución; (iv) instaurar una cultura institucional en planificación estratégica y calidad que favorezcan el cumplimiento de los propósitos institucionales, desarrollando efectivos procesos de comunicación estratégica entre los distintos niveles jerárquicos. En este ámbito, es relevante considerar la articulación que debe existir entre el Plan de Desarrollo Estratégico, el Análisis y los Proyectos Institucionales para lo que se hace necesario implementar estrategias de desarrollo de las áreas prioritarias, especialmente del área de docencia e investigación, estableciendo resultados de corto y mediano plazo verificables y que impacten en el fortalecimiento institucional y en la consecución de su PDE. Por lo tanto, es imperativo implementar instrumentos de monitoreo, seguimiento y evaluación a los proyectos institucionales en un trabajo conjunto con la unidad de análisis, de tal manera de evitar retrasos significativos en el cumplimiento de los resultados esperados y la ejecución financiera de los proyectos que repercuten en la estrategia institucional. Asimismo, en estos procesos estratégicos, es relevante dar continuidad al fortalecimiento de las áreas de calidad, análisis institucional, planificación estratégica y proyectos institucionales, principalmente en lo relacionado a la diversificación y fortalecimiento del personal que aporta al desarrollo del quehacer de cada una de estas áreas, como por ejemplo, el análisis y monitoreo constante de indicadores institucionales para la toma de decisiones, la búsqueda de medidas remediales para mejorar los resultados institucionales en pos de la consecución de los desafíos del Plan de Desarrollo Estratégico y en concordancia con los mecanismos de aseguramiento de la calidad y mejora continua. Se espera que esta articulación genere un círculo virtuoso que permita a la Universidad disponer de análisis detallados de las condiciones internas, con información confiable y oportuna para la toma de decisiones basada en evidencia.

Finalmente, en el ámbito del sistema integral de aseguramiento de la calidad , se encuentra en proceso de crecimiento progresivo, donde uno de los principales objetivos a conseguir, en el corto plazo, es aumentar los niveles de calidad en todas las áreas misionales de la Universidad con la finalidad de alcanzar el segundo tramo de acreditación institucional definido por CNA-Chile; en el mediano plazo, ser una Universidad compleja dentro del sistema educacional de nuestro país para

lo que es indispensable contar con investigación de alto nivel y programas de doctorado acreditados; e instaurar una cultura de la calidad. En cuanto a las acciones realizadas en el área de Gestión Institucional, enmarcadas en los planes de mejora, se definieron 4 acciones concretas, destacando el inicio en la construcción del Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad, donde se consideró como prioritaria la revisión y actualización de los procesos de apoyo a las funciones institucionales en pos de optimizar los tiempos de respuesta a los requerimientos del medio interno y externo. Por otra parte, es posible dar cuenta del aumento en la participación de los estudiantes en instancias consultivas y decisorias de la Institución, mediante la asistencia de la federación de estudiantes al 100% de las sesiones de la Honorable Junta Directiva celebradas durante el año 2019, y su activa participación en la comisión que se encuentra preparando los nuevos estatutos de la Institución. Sobre las mejoras en el área de Docencia, es posible evidenciar los avances en la reglamentación de la movilidad estudiantil y académica, la que se encuentra establecida en los actos administrativos que regulan e institucionalizan las acciones concernientes a esta temática. Dentro de las mismas acciones de mejora, se establece que la Institución ya cuenta con un marco regulatorio que permite realizar un análisis integral y de factibilidad para tomar decisiones fundadas respecto de la apertura de carreras que se sume a la oferta académica de la Universidad de Atacama. En el área de Investigación, el Programa de Doctorado en Astronomía y Ciencias Planetarias se encuentra en la etapa final del proceso de autoevaluación, esperando presentarlo a la CNA durante el transcurso del presente año; en la misma línea se focalizaron acciones que permitieron fortalecer aquellas áreas de interés con una menor productividad científica. En el área de Vinculación con el Medio, en enero del presente año fue decretada la nueva Política de Vinculación con el Medio, la que recoge los preceptos de la Ley de Educación Superior 21.091 y la Ley de Universidades Estatales 21.094, tanto como las visiones de su Plan de Desarrollo Estratégico 2015-2020, y su visión para el nuevo Plan de Desarrollo institucional.

Por otra parte, con la entrada en vigencia el año 2018 de la nueva Ley de Educación Superior y el ajuste y oficialización que tiene lugar en el transcurso de 2019 de la nueva Política de Aseguramiento de la Calidad de la Institución, todas las carreras de acreditación obligatoria, es decir las cuatro Pedagogías y Medicina se encuentran acreditadas. Del mismo modo, tres carreras voluntarias se encuentran con acreditación vigente. Lo señalado muestra una tendencia creciente en carreras que alcanzan la acreditación en los últimos tres años confirmando el proceso de mejora continua en que se encuentra empeñada la Institución, contribuyendo de manera crucial a ir creando progresivamente experticia en las unidades académicas en términos de implementación y desarrollo de mecanismos de aseguramiento de la calidad, lo cual se encuentra en concordancia con lo declarado como objetivo estratégico en el PDE 2015-2020.

Por otro lado, a la fecha la UDA se encuentra efectuando un proceso de implementación de certificación externa a los procesos de gestión mediante la norma ISO9001, cuyo primer gran resultado es la certificación del Departamento de Logística y Transportes dependiente de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, en el año 2019. Del mismo modo, actualmente, se encuentran en proceso de certificación el Complejo Tecnológico de Aprendizaje (CTA) y el Centro de Mejoramiento Docente (CMD), ambas unidades de apoyo a la docencia que dependen de la Vicerrectoría Académica. En el marco del mejoramiento

continuo, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad ha implementado procesos de autoevaluación permanentes en las unidades académicas, los que permiten evaluar el desempeño interno de las carreras y programas que imparte la Universidad con miras a los futuros procesos de acreditación.

La UDA ha ido incrementando, de manera sostenida, la calidad de sus procesos de gestión estratégica y la utilización de los recursos institucionales en el marco de la política de mejoramiento continuo que ha sido definida por los órganos de Dirección Superior en el contexto del Aseguramiento de la Calidad.

No obstante, los resultados obtenidos aún sitúan a la Institución en niveles básicos lo que da como resultado que la UDA obtuviera el nivel más bajo de acreditación institucional (básico) con un rezago importante en relación con el promedio de 4,7 años de acreditación de las universidades del CUECH, además de no poseer programas de posgrado certificados. Lo descrito, evidencia la necesidad de la instalación de procesos integrales que impacten la gestión institucional y den cuenta del cumplimiento de los propósitos y el establecimiento de la mejora continua. Sin duda, se plantea el desafío de articular a las distintas unidades para desarrollar procesos de diseño, gestión y análisis integrales abarcando todas las áreas de la Institución. Es por esto que la política debe ser conocida e internalizada por todos los actores institucionales para promover su participación y adhesión en la construcción de un relato común en cuanto a los resultados obtenidos.

Con el fin de orientar el quehacer institucional, de conformidad a los criterios y estándares de calidad del sistema de educación superior, la DAC, en el largo plazo, como unidad responsable de coordinar los procesos de gestión, evaluación y aseguramiento de la calidad de manera transversal tendrá que desarrollar una cultura de autoevaluación sistemática de los procesos institucionales, que tienda a la mejora continua y a la toma de decisiones basadas en evidencia. Del mismo modo, en el mediano plazo para que los procesos sean consistentes con los objetivos planificados es indispensable establecer mecanismos de seguimiento y evaluación, a partir de datos evidenciables y consistentes con los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de gestión, en especial del Plan de Desarrollo Estratégico (PDE).

Además de lo mencionado, dicha dirección se ha ido consolidando, paulatinamente, a través del desarrollo e implementación de diferentes proyectos, lo que ha generado la acumulación de experiencia y la instalación de capacidades orientadas al acompañamiento y resguardo de procesos de aseguramiento de la calidad. Sin embargo, se hace necesario contar con una orgánica que tenga funciones y atribuciones suficientes para el diseño, seguimiento y monitoreo de los mecanismos de la política de aseguramiento de la calidad y análisis institucional que le permita ejercer un liderazgo transversal que retroalimente en forma permanente los procesos y sus resultados; ya que, actualmente, los procesos de análisis y autoevaluación están centrados en las acreditaciones institucional y de carreras y programas obligatorios, lo que no permite la evaluación y revisión de los procesos de gestión de las unidades centrales, directivas y de apoyo a los procesos académicos.

Fortalezas

- La Universidad cuenta con el Centro de Mejoramiento Docente, el Centro de Tecnológico de Aprendizaje y el Centro de Desarrollo y Gestión Curricular como unidades de apoyo a la docencia, los que contribuyen a mejorar los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje teniendo como base los lineamientos del Modelo Educativo UDA. 5
- La Universidad ha implementado un proceso de rediseño curricular de todas las carreras de pregrado permitiendo así materializar el Modelo Educativo UDA. 5
- La Universidad dispone de Centros de Investigación especializados en diferentes áreas: Instituto de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (IDICTEC), Instituto de Investigación en Ciencias Sociales y Educación, Centro Regional de Investigaciones y Desarrollo Sustentable de Atacama (CRIDESAT), Centro de Investigaciones Costeras (CIC), Instituto de Astronomía y Ciencias Planetarias de Atacama (INCT), los que contribuyen al desarrollo de la investigación institucional, considerando las características del entorno regional. 5
- La Universidad de Atacama ha aumentado significativamente la productividad científica, logrando ingresar al ranking mundial de investigación SCImago. 5
- El desarrollo de la infraestructura en la Universidad de Atacama contribuye a la formación integral y facilita el proceso de aprendizaje de sus estudiantes. 4
- Existe una política comunicacional hacia la sociedad y participación en redes universitarias, logrando incrementar el reconocimiento de la Institución como ente involucrado en el desarrollo cultural de la comunidad, y el fortalecimiento con el sector social y productivo de la región. 4
- Creación del área de exalumnos de la Universidad, logrando la centralización de los datos a cada una de las unidades, y la creación de plataforma ALUMNI, coordinando las unidades académicas de modo de aumentar la cantidad de alumnos catastrados. 4
- La Universidad ha sido capaz de adaptar su estructura orgánica, de acuerdo con los nuevos requerimientos, de tal manera de sustentar el crecimiento de las áreas de Docencia, Investigación y Vinculación. 4
- Se cuenta con colaboradores comprometidos en alcanzar los objetivos y metas propuestos por la Institución. 4
- La Universidad posee un alto grado de responsabilidad social con la región de Atacama 4
- La Institución cuenta con un modelo educativo con políticas y mecanismos para el desarrollo institucional 4
- Ser la única universidad estatal en la región de Atacama. 4

Debilidades

- Los sistemas de información administrativos y de gestión no se encuentran integrados ni unificados, lo que se dificulta la comunicación, coordinación y colaboración entre ellos. -5
- Los procesos de evaluación, en cuanto al impacto de las actividades de vinculación con el medio, son poco conocidos y su retroalimentación dirigida a los procesos formativos es incipiente. -5
- Se dispone una retroalimentación limitada de los egresados hacia el proceso formativo, debido a su participación insuficiente en las actividades de vinculación principalmente en procesos de acreditación y Plan De Desarrollo Estratégico. -5
- Procesos poco estandarizados y formalizados a nivel institucional, lo que repercute en la optimización de los tiempos de respuesta a los requerimientos de las distintas áreas. -5
- La Universidad no ha logrado acreditar los programas de postgrado y posee una baja oferta de los mismos. -4
- La distribución de los académicos, según la jerarquía descrita en el reglamento de carrera académica, se ha mantenido sin variación durante los últimos años, lo que ha significado que un gran número de profesores se encuentren en jerarquías iniciales y un número menor, como titulares. -4
- La Universidad ha experimentado un crecimiento del Tiempo Promedio de Titulación en las carreras de pregrado, provocando retrasos en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. -4
- Los canales de comunicación internos de la Universidad de Atacama han sido deficientes en la articulación y coordinación de los requerimientos entre equipo directivo, unidades de apoyo, unidades administrativas, facultades, departamentos académicos, sedes. -4
- La gestión en el desarrollo del capital humano, por medio inducciones y capacitaciones adecuadas, no es óptima. -4

Oportunidades

● Existencia de diversos fondos concursables públicos, privados, regionales y nacionales a los que postular.	5
● Implementación de políticas regionales y nacionales de desarrollo social y cultural que demandan servicios de la Universidad.	5
● Cambios en las políticas gubernamentales que regulan el actuar de las Universidades Estatales, que favorecen la calidad.	5
● Aumento en la demanda por educación superior y del mercado laboral, lo que exige una actualización constante de conocimientos y desarrollo de nuevas áreas de desempeño técnico y profesional.	5
● Aumento de la demanda de programas de postgrados a nivel nacional.	4
● Alto potencial de la región para desarrollar la investigación en las áreas de biodiversidad, acuicultura, minería, astronomía. bioMedicina, radiación solar y recursos hídricos.	4
● Virtualización de la enseñanza en el sistema de Educación Superior.	4
● La creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología, lo que contribuye al desarrollo sostenible del país y a la generación de conocimiento como resultado de investigaciones de base científico-tecnológica.	4

Amenazas

- La política estatal de la educación superior genera imperfecciones en la competencia, replicando desigualdades en la fuente de financiamiento. -5
- Mayores exigencias en el sistema de acreditación nacional, fijando altos estándares de calidad requeridos por Ley para acreditar las universidades. -5
- Incremento de las matrículas de educación superior en instituciones privadas, generando mayor competencia con las universidades estatales. -5
- Educación secundaria regional debilitada. -4
- Contingencia social, política, económica y sanitaria a nivel nacional e internacional, lo cual genera incertidumbre e inestabilidad en el contexto social y educacional. -4
- Calidad de vida poca atractiva en la región, que genera desigualdad de competencia con otras regiones del país. -4
- Instalación de nuevos competidores en la región. -4
- Disminución de la demanda de programas de postgrados a nivel nacional. -4
- Riesgo de ocurrencia de catástrofes naturales y eventos climáticos en la región, el país o el mundo. -3

Anhelos

- Alcanzar niveles mayores de acreditación tanto institucional como de carreras y programas.
- Fortalecer la vinculación de la Institución con el desarrollo de la región de Atacama.
- Dirigir el desarrollo del pregrado hacia la excelencia.
- Convertirse en una Universidad referente para la región y el país.
- Desarrollar, actualizar e integrar las TIC a nivel institucional.
- Mejorar el clima organizacional, asegurando el bienestar de la comunidad universitaria.
- Reconocer la carrera funcionaria para profesionales, técnicos y administrativos.
- Fomentar el desarrollo integral de la vida universitaria.
- Disminuir la brecha de escalafones salariales.
- Ser una Universidad reconocida en investigación a nivel regional y nacional.
- Tener una gestión institucional integral, donde cada unidad pueda planificar sus recursos de forma eficiente y eficaz.
- Propender hacia la toma de decisiones estratégicas integrales con base en la triestamentalidad.
- Consolidar la comunicación estratégica al interior de la Universidad.

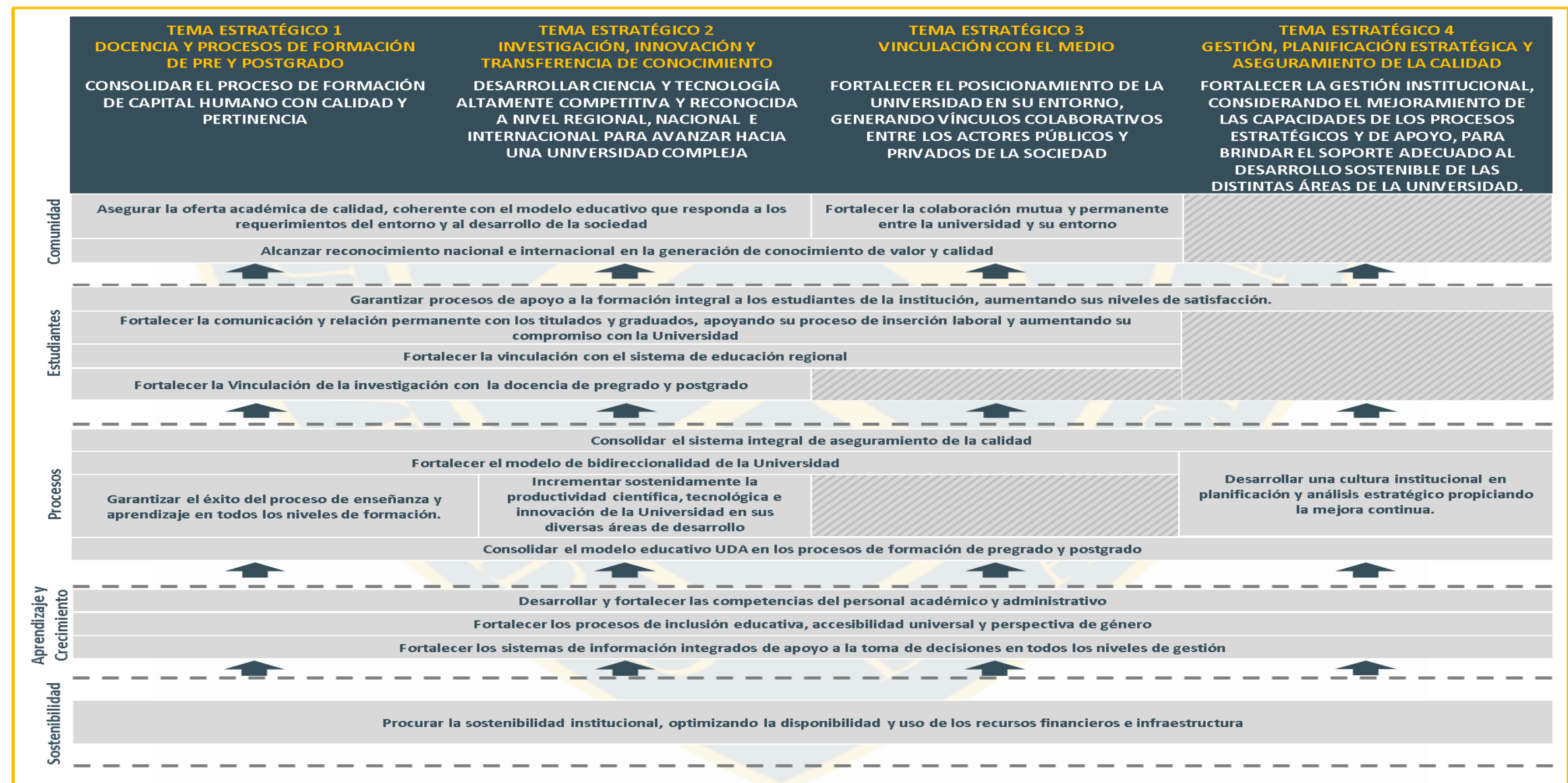
Mapa estratégico

El mapa estratégico permite visualizar cómo la Universidad de Atacama plantea crear valor a sus grupos de interés para el periodo 2020-2025. Para ello, se han definido cuatro lineamientos estratégicos centrales focalizados en el crecimiento de la Institución y cinco perspectivas, de las cuales se despliega un conjunto de objetivos. La primera perspectiva corresponde a **sostenibilidad**, donde se precisa la utilización adecuada de los recursos garantizando la permanencia y el desarrollo de la Universidad. En segundo lugar, la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, orienta los objetivos a entregar herramientas necesarias para desarrollar las competencias de los profesionales y fortalecer el soporte de la Universidad, elementos base que deben ser resueltos para avanzar en el cumplimiento de los objetivos y alcanzar la perspectiva inmediatamente superior. La perspectiva de **procesos**, debe garantizar la optimización y la calidad de los mismos, teniendo como fin, a sus beneficiarios directos e indirectos. Finalmente, la **perspectiva de estudiantes y comunidad**, orienta los objetivos hacia la mejora de la satisfacción y formación integral del estudiante y a la respuesta de las exigencias de la comunidad universitaria y su entorno.

Los cuatro principales focos que define la Universidad de Atacama a desarrollar en este quinquenio, por medio de su Mapa Estratégico, son los siguientes:

- **Docencia y procesos de formación de pre y postgrado:** consolidar el proceso de formación de capital humano con calidad y pertinencia.
- **Investigación, Innovación y Transferencia de Conocimiento:** desarrollar ciencia y tecnología altamente competitiva y reconocida a nivel regional, nacional e internacional para avanzar hacia una universidad compleja.
- **Vinculación con el Medio:** fortalecer el posicionamiento de la Universidad en su entorno, generando vínculos colaborativos entre los actores públicos y privados de la sociedad.
- **Gestión, Planificación Estratégica y Aseguramiento de la Calidad:** fortalecer la gestión institucional, considerando el mejoramiento de las capacidades de los procesos estratégicos y de apoyo que brinden la información y el soporte adecuados para la toma de decisiones que permitan el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Para la consecución de estos cuatro grandes focos estratégicos que plantea alcanzar la Universidad de Atacama en el periodo 2021-2025, se desarrollan 17 Objetivos Estratégicos ordenados en su respectiva perspectiva, evidenciando las relaciones causa-efecto que se muestran a continuación:



Descripción de las estrategias

Lineamiento Estratégico 1: Consolidar el proceso de formación de capital humano con calidad y pertinencia.

La Universidad de Atacama reconoce la importancia de identificar e implementar iniciativas que ayuden a fortalecer sus programas de pregrado y postgrado en calidad, ajustándose a los nuevos requerimientos que demanda el entorno nacional, permitiendo la especialización de doctores, magísteres, profesionales y técnicos que aporten al desarrollo social.

Perspectiva	Objetivos	Descripción del Objetivo	Lineamientos	Coordinador	Indicadores Estratégicos
Comunidad	Asegurar la oferta académica de calidad, coherente con el modelo educativo que responda a los requerimientos del entorno y al desarrollo de la sociedad	Este objetivo busca implementar acciones concretas que permitan la actualización constante de los programas de estudio y el análisis sistemático y continuo de las postulaciones y empleabilidad de las carreras, para determinar la pertinencia de las mismas.	- Plan de aseguramiento de la calidad de los programas de pregrado y postgrado de la UDA. - Plan de Fortalecimiento de la oferta académica institucional.	Vicerrectoría Académica	Acreditación de carreras y programas obligatorias de pregrado y postgrado
					Auditorías académicas para carreras y programas de pre y postgrado con acreditación no obligatoria
					Nuevos programas para una Oferta Académica pertinente a los requerimientos del entorno.
Estudiantes	Garantizar procesos de apoyo a la	Este objetivo busca implementar acciones concretas que entreguen	- Programa de fortalecimiento del	Vicerrectoría Académica	Efectividad de programas remediales UDA

	formación integral a los estudiantes de la institución, aumentando sus niveles de satisfacción.	al estudiante un soporte adecuado para el desarrollo de su proceso de enseñanza, mediante una visión multidimensional que incentive la vida universitaria y materialice los sistemas de acompañamiento integral al estudiante y los servicios de apoyo complementario.	Complejo Tecnológico de Aprendizaje, para mejorar su impacto en la formación de estudiantes. - Plan de fomento a la cobertura de beneficios y diseño de programas curriculares/extracurriculares para mejorar la satisfacción de los estudiantes		Programas curriculares y extracurriculares para el desarrollo integral de los estudiantes
					Satisfacción estudiantil de los servicios entregados por la institución.
Procesos	Garantizar el éxito del proceso de enseñanza y aprendizaje en todos los niveles de formación	Este objetivo busca implementar acciones concretas que aborden los factores que inciden en el progreso académico exitoso de los estudiantes de la Universidad de Atacama	- Plan para la determinación y análisis de factores que inciden en los indicadores de progresión académica estudiantil. - Plan de implementación de estrategias institucionales que promuevan el mejoramiento de indicadores de progresión académica estudiantil	Vicerrectoría Académica	Retención por cohorte de estudiantes que ingresan a carreras y programas
					Titulación oportuna en programas de pregrado
					Titulación oportuna en programas de postgrado

Procesos	Consolidar la implementación del modelo educativo UDA en los procesos de formación de pregrado y postgrado	Este objetivo busca implementar acciones concretas que permitan materializar en todos los programas de formación de pregrado y postgrado el Modelo Educativo UDA, dando el sustento adecuado en el proceso de enseñanza- aprendizaje de la Universidad	- Fortalecimiento de carreras y programas a través de la implementación del Modelo Educativo. - Plan de promoción e incremento de cobertura del Acompañamiento Académico Institucional.	Vicerrectoría Académica	Programas de formación con el Modelo Educativo implementado.
					Acompañamiento docente en la implementación del Modelo Educativo

Lineamiento Estratégico 2: Desarrollar ciencia y tecnología altamente competitiva y reconocida a nivel regional, nacional e internacional para avanzar hacia una universidad compleja.

La Universidad de Atacama establece como gran objetivo el transitar hacia la complejidad institucional, por lo tanto, para alcanzar este desafío es imperativo que la investigación sea el pilar fundamental que lo sustente, por medio de su expansión y profundización en temáticas relevantes que generen nuevas redes de colaboración a nivel regional, nacional e internacional.

Perspectiva	Objetivos	Descripción del Objetivo	Lineamientos	Coordinador	Indicadores Estratégicos
Comunidad	Alcanzar reconocimiento nacional e internacional en la generación de conocimiento de valor y calidad	Este objetivo busca comprobar el impacto de las publicaciones, haciendo que desarrollo de la investigación en la Universidad se fundamenta en la promoción de la carrera científica, y el prestigio para la Institución, permitiendo la visibilización y difusión de las publicaciones, y garantizando los recursos económicos de financiamiento	Fomento a la Investigación e innovación de calidad con impacto regional, nacional e internacional.	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado	Participación en redes y consorcios
Estudiantes	Fortalecer la vinculación de la investigación con la docencia de pregrado y postgrado	Este objetivo busca el desarrollar acciones que permitan fomentar la participación en conjunto de estudiantes y académicos en temáticas de I+D, con la finalidad de materializar la investigación, favoreciendo la articulación entre	Implementar mecanismos y reglamentos para facilitar el quehacer de las áreas prioritarias con las unidades académicas, institutos y centros que considere la articulación de	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado	Participación de estudiantes de pregrado y postgrado en Investigación, desarrollo e innovación.

		los programas de pregrado y postgrado en lo referente a la pertinencia y la calidad.	la investigación con la docencia.		
Procesos	Incrementar sostenidamente la productividad científica, tecnológica e innovación de la Universidad en sus diversas áreas de desarrollo	Este objetivo busca facilitar la implementación de mecanismos y políticas que garanticen el aumento en la productividad científica, tecnológica e innovación al interior de las unidades en la institución, considerando el potencial de los Centros de Investigación, conformando grupos de investigación y focalizando el desarrollo de las líneas de investigación institucional.	Fortalecer las capacidades de las Unidades académicas, Centros e Institutos de Investigación, para el desarrollo sostenible y transversal de la producción científica, tecnológica e innovación	Vicerrectoría de Investigación y Postgrado	Producción Científica
					Transferencia Tecnológica
					Adjudicación de Proyectos

Lineamiento Estratégico 3: Fortalecer el posicionamiento de la universidad en su entorno, generando vínculos colaborativos entre los actores públicos y privados de la sociedad.

La Universidad de Atacama favorece la relación con la comunidad y los actores públicos y privados, implementando acciones e iniciativas que fortalecen el modelo bidireccional de la institución de forma tal, de potenciar su rol y posicionamiento como un actor relevante para el desarrollo de la región y el país.

Perspectiva	Objetivos	Descripción del Objetivo	Lineamientos	Coordinador	Indicadores Estratégicos
Comunidad	Fortalecer la colaboración mutua y permanente entre la universidad y su entorno	Este objetivo busca establecer redes entre la Universidad y su entorno que permitan el beneficio mutuo y a la vez contribuyan al posicionamiento de la Universidad en la región	Fortalecer la vinculación de la institución a nivel regional, nacional e internacional, para avanzar a un mayor posicionamiento de la universidad y para la generación de alianzas estratégicas.	Dirección de Vinculación y Comunicaciones	Personas beneficiadas por proyectos/convenios institucionales
Estudiantes	Fortalecer la comunicación y relación permanente con los titulados y graduados, apoyando	Este objetivo busca desarrollar en la institución procesos de seguimiento de egresados y titulados que permitan proveer información referente a	Fortalecer el vínculo con los egresados, titulados y empleadores, propiciando instancias que contribuyan a evaluar y ajustar la	Dirección de Vinculación y Comunicaciones	Empleabilidad en menos de 6 meses

	su proceso de inserción laboral y aumentando su compromiso con la Universidad	empleabilidad y progresión laboral de los egresados de la Universidad, constituyendo un puente entre las necesidades de inserción laboral de los egresados y los requerimientos del mercado laboral.	pertinencia de la oferta académica, la generación de conocimiento y de entornos de colaboración bidireccionales.		Ex alumno titulado matriculado en programas de continuidad de estudios
Estudiantes	Fortalecer la vinculación con el sistema de educación regional y nacional	Este objetivo busca desarrollar acciones que contribuyan a generar relaciones continuas y sistemáticas con las distintas instituciones de educación secundaria de la región y el país, de tal manera de establecer lazos de colaboración, que pueden traducirse en la captación de una mayor cantidad de estudiantes hacia la Universidad.	Consolidar vínculo y comunicación con entidades pertenecientes al sistema de educación regional y nacional.	Dirección de Vinculación y Comunicaciones	Matrícula de estudiantes que ingresan al primer año en programas de pregrado
Procesos	Fortalecer el modelo de bidireccionalidad de la Universidad	Este objetivo tiene por finalidad asegurar que la bidireccionalidad sea transversal en la institución, de	Lograr incrementar el número de actividades que integren la vinculación	Dirección de Vinculación y Comunicaciones	Integración del modelo bidireccional en los procesos de formación

		tal manera de lograr hacer efectivos los mecanismos que materializan la bidireccionalidad en el quehacer universitario teniendo como base el modelo definido.	bidireccional en un 40% al 5 año de ejecución, basados en los resultados obtenidos el 1ºaño, dada la no existencia de una línea base.		
--	--	---	---	--	--

Lineamiento Estratégico 4: Fortalecer la gestión institucional, considerando el mejoramiento de las capacidades de los procesos estratégicos y de apoyo, para brindar el soporte adecuado al desarrollo sostenible de las distintas áreas de la universidad.

La Universidad de Atacama orienta su accionar al fortalecimiento de la gestión institucional como punto clave para alcanzar el desarrollo equitativo de las distintas áreas. Lo central es lograr entregar un adecuado soporte, mediante la implementación de herramientas de gestión que permitan a la Universidad hacerse cargo de la estrategia corporativa, desarrollando las competencias y aprendizajes necesarios en los equipos directivos, decanos, directores y funcionarios, además de adoptar las medidas necesarias para avanzar en la virtualización de las actividades y el mayor uso de las tecnologías para los procesos formativos.

Perspectiva	Objetivos	Descripción del Objetivo	Lineamientos	Coordinador	Indicadores Estratégicos
Procesos	Consolidar el sistema integral de aseguramiento de la calidad	Este objetivo busca implementar acciones concretas que faciliten la instalación a nivel institucional del proceso de autoevaluación institucional y por carreras, favoreciendo el mejoramiento continuo de los procesos en una visión sistémica e integral	- Fortalecimiento de las capacidades, procesos y mecanismos de autoevaluación y acreditación institucional. - Generación de una cultura de aseguramiento de la calidad en la UDA acorde al SIAC. - Implementación y control del SIAC en todos los niveles de la institución.	Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Efectividad Institucional

Procesos	Desarrollar una cultura institucional en planificación y análisis estratégico propiciando la mejora continua.	Propiciar el desarrollo integral y armónico de las distintas áreas misionales del proyecto educativo institucional, favoreciendo la articulación e integración de los distintos mecanismos para la mejora continua	Fortalecimiento de los procesos de planificación estratégica, análisis institucional y mejora continua.	Dirección de Desarrollo Institucional	Desarrollo Institucional
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer los sistemas de información integrados de apoyo a la toma de decisiones en todos los niveles de gestión	Este objetivo busca fortalecer los sistemas de información a nivel institucional, con el propósito de que contribuyan con la entrega de información necesaria y oportuna para la toma de decisiones al interior de las unidades de la universidad	- Planificar, diseñar e implementar modelo de virtualización de actividades académicas y administrativas de la UDA. - Normalización de los datos institucionales. - Integración de los sistemas de información institucionales.	Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional	Requerimientos solucionados desde plataformas virtuales

Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar y fortalecer las competencias del personal académico y administrativo	Este objetivo busca asegurar el desarrollo de competencias, capacidades y conocimientos de los funcionarios y académicos de la universidad.	Desarrollar permanentemente las competencias del personal no académico de la UDA.	Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional	Competencias del personal desarrollado
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer los procesos de inclusión educativa, accesibilidad universal y perspectiva de género	Este objetivo busca generar y fortalecer mecanismos y acciones articuladas y sistemáticas para avanzar hacia la transversalización de la inclusión educativa, accesibilidad universal y la perspectiva de género en contextos universitarios interculturales, en todos los ámbitos de las áreas de docencia, investigación, vinculación y gestión que enmarcan el quehacer universitario. Considerando la consolidación, funcionamiento y actualización constante de las estructuras orgánicas pertinentes	- Desarrollar competencias de la comunidad universitaria a través de la entrega de conocimientos y herramientas en materias de inclusión. - Concientizar y Sensibilizar la institución en materias de inclusión. - Fortalecer la infraestructura en los campus de la Universidad, según Decreto N°50 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. - Sensibilizar en temáticas de Perspectiva de Género y Enfoque de Derechos Humanos en la Comunidad Universitaria. - Concientización de	Dirección de Asuntos Estudiantiles	Transversalización de la inclusión educativa y perspectiva de género.

			dinámicas de violencia de género, acoso y/o discriminación en la comunidad universitaria. Fortalecer los conocimientos en temáticas de perspectiva de género y D.D.H.H. en la comunidad universitaria.		
Sostenibilidad	Procurar la sostenibilidad financiera institucional, optimizando la disponibilidad y uso de los recursos financieros e infraestructura	Este objetivo busca asegurar mecanismos y acciones de todas las unidades, que contribuyan a la diversificación de recursos al interior de la institución, con la finalidad de que esta pueda asegurar su permanencia en el tiempo. Asimismo, este objetivo tiene por propósito implementar mecanismos claros en la distribución de recursos a las distintas unidades, de tal manera de garantizar los recursos necesarios para el quehacer académico y administrativo de la Universidad	- Desarrollar e Implementar mecanismos de Control Financiero Institucional. - Fortalecer la diversificación de ingresos distinto a los aranceles de docencia de pre y posgrado.	Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional	Liquidez Corriente
					Resultado operacional
					Leverage total



**TOD@S
SOMOS
UDA**
#TODOSSOMOSUDA



**UNIVERSIDAD
DE ATACAMA**