



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

“Diseñando Nuestra Estrategia PDE 2026-2035” Plenaria n° 2

Dr. César Espíndola Arellano
Director de Desarrollo Institucional
14 de noviembre 2025

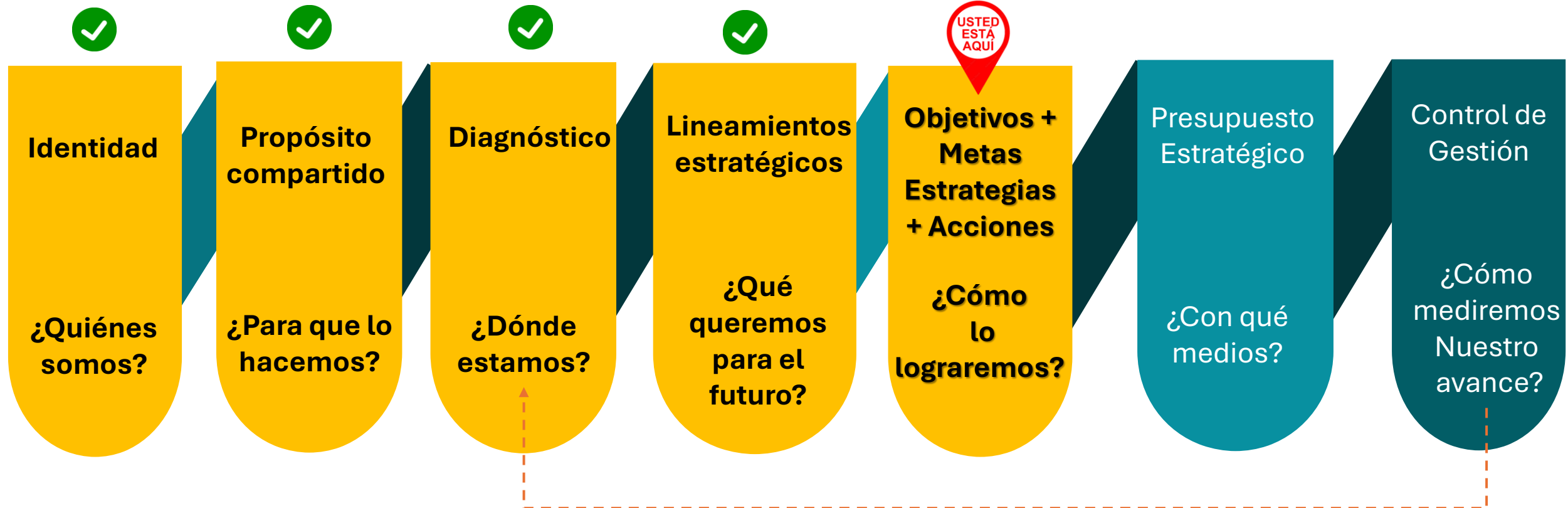


Visítanos y regístrate en : www.udatacama.cl



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

¿QUÉ BUSCAMOS CON EL PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA?



Visión y Misión alineadas a los desafíos de las Universidades Estatales consignados en la Ley 21.094



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

Plenaria N°1:

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL





UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



Resultado de la plenaria 1: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2026-2035**

Docencia y Resultados del proceso formativo

Lineamiento 1: Fortalecer el proceso formativo de capital humano para el desarrollo sustentable, con calidad y pertinencia territorial, y con impacto global, considerando la modernización y transformación digital.

Investigación, innovación y Creación

Lineamiento 2: Consolidar la producción institucional de ciencia, tecnología, conocimiento e innovación, de manera competitiva, pertinente y sostenible, a nivel regional, nacional e internacional, al servicio de la formación de pre y postgrado, y del territorio.



Resultado de la plenaria 1: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2026-2035**

Vinculación con el Medio

Lineamiento 3: Consolidar la vinculación de la UDA a nivel regional, nacional e internacional, mediante la articulación de las áreas misionales, con foco en los lineamientos institucionales.

Gestión Estratégica y recursos Institucionales

Lineamiento 4: Consolidar una gestión institucional moderna y transparente, basada en la transformación digital, la sostenibilidad de los recursos y el desarrollo integral del talento humano, para fortalecer la gobernanza y la toma de decisiones basada en datos, en un marco de equidad, inclusión y convivencia ética.



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



Resultado de la plenaria 1: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2026-2035**

Aseguramiento de la Calidad

Lineamiento 5: Fortalecer y transversalizar el SIAC en las distintas áreas misionales y de gestión, como parte de la cultura organizacional de la comunidad universitaria, para garantizar el mejoramiento continuo



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



Hoy, mediante esta plenaria, viviremos el proceso: diseñar, contrastar, reforzar **y levantar una estructura que permita que la UDA alcance una mayor altura institucional** —más calidad, más impacto territorial, más investigación, más pertinencia, más desarrollo humano— sin comprometer su estabilidad. Porque cuando la base es sólida y la estructura está bien diseñada, **la altura deja de ser un límite y se convierte en una posibilidad.**



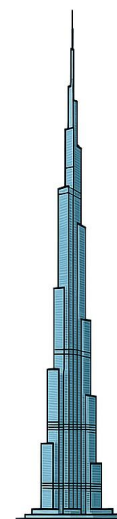
UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



La altura de la torre representa el tiempo y el horizonte de planificación de nuestro PDE 2026–2035.

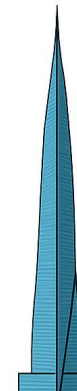
Mientras más lejos queremos **proyectar** a la Universidad de Atacama —10 años, una década completa de transformación— **más firme, coherente y bien articulada** debe ser la **arquitectura estratégica** que la sostiene.



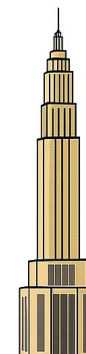
Burj
Khalifa
828 m
Asia



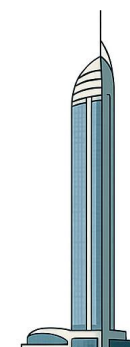
One World
Trade Center
541 m
North America



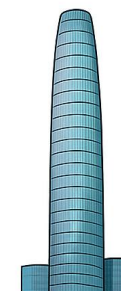
Lakhta
Centre
462 m
Europe



Iconic
Tower
394 m
Africa



Q1 Tower
323 m
Oceania



Gran Torre
Costanera
300 m
South America



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



“DINAMICA : “ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA”

“De los lineamientos a la estructura
institucional del futuro”



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



Materiales

- 40 fideos
- 1 malvavisco
- 2 metros de cinta adhesiva
- Un Atacamito





UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



Etapa 1: “Contruyendo con Estrategia”

Objetivo: Experimentar los principios de planificación estratégica mediante la construcción colaborativa



Instrucción 1:

El desafío es que cada grupo

(20 minutos)

1. *Diseñe en 5 minutos y*
2. *Construya en 15 minutos una torre con fideos y cinta de papel de más de 2 niveles, con esos recursos limitados.*
3. *El único requisito para convertirse en el equipo ganador es crear la estructura **MAS ALTA, ESTABLE Y AUTO SOPORTANTE**, poniendo el malvavisco con Atacamito en lo más alto de la torre*

Consejo:

“identifica los recursos materiales, tecnológicos y humanos con mayor habilidad para diseñar, construir y apoyar este desafío, administra los tiempos”

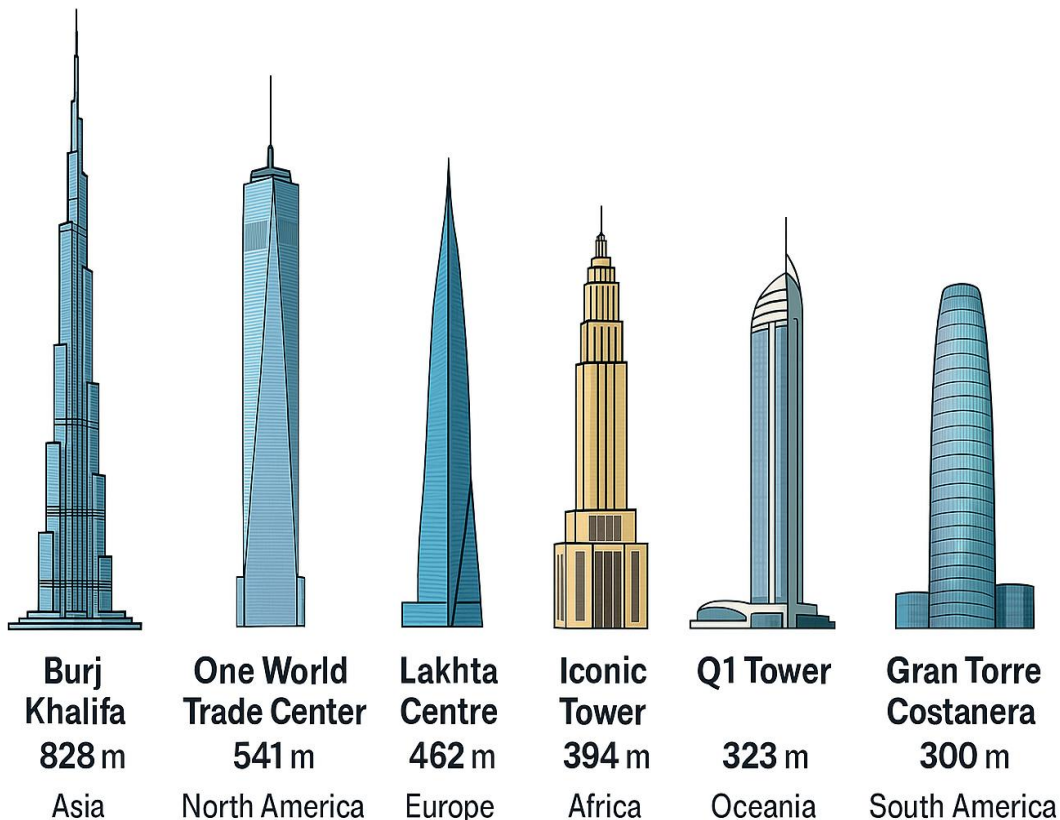


UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



VEAMOS LOS RESULTADOS



Cuando observamos una torre, **su altura no es solo una medida física**: es una expresión **de visión, ambición y capacidad técnica**.

Cuanto **más alto se quiere llegar**, más **sólida y bien diseñada debe ser la estructura que sostiene cada nivel**. Lo mismo ocurre con la planificación estratégica.





UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



PDE 2026 -2035 Y SU JERARQUÍA ESTRATÉGICA

Lineamiento
Estratégico

(N) Objetivos
Estratégicos

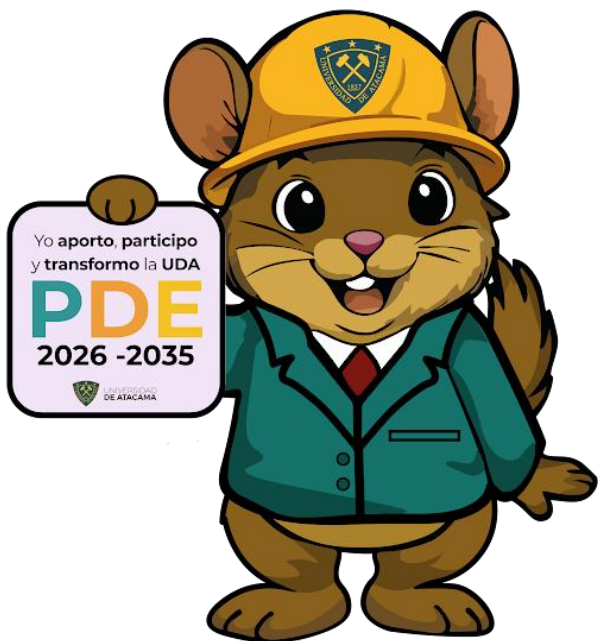
+
Metas

(N) Estrategias
o
Acciones
Estratégicas

•Responsables:
(líder +
colaboradores)

+
Plazos

+
Indicadores





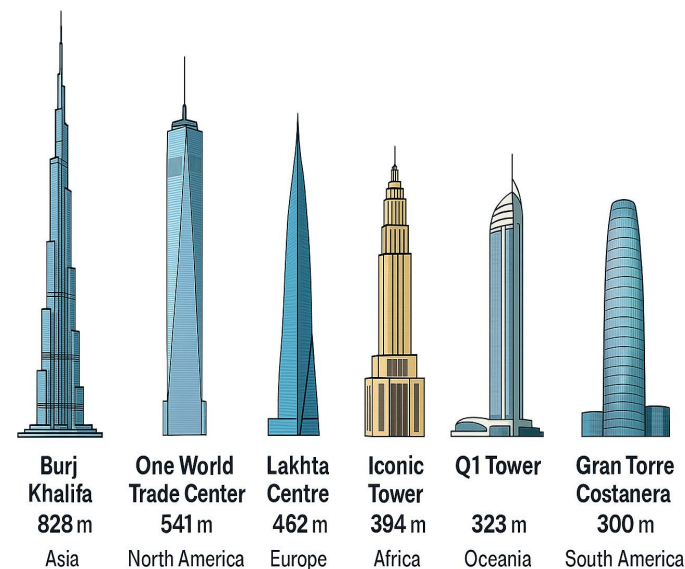
UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



VEAMOS LOS RESULTADOS

- Los **lineamientos estratégicos** son los **grandes cimientos** que permiten levantar una estructura ambiciosa sin riesgo de colapso.
- Los **objetivos estratégicos** funcionan como los **niveles intermedios** que distribuyen la carga, ordenan el crecimiento y definen hacia dónde sube la torre.
- Las **estrategias y/o acciones estratégicas** son los **elementos estructurales** —vigas, columnas, refuerzos— que permiten materializar cada nivel con estabilidad y coherencia.
- Y los **indicadores, metas y responsables** son los **mecanismos de control técnico** que aseguran que la torre crezca en forma segura, equilibrada y sustentable en el tiempo.





UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



HOY RESPONDEREMOS LA PREGUNTA: ¿Como lo lograremos?





UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



METODOLOGÍA MECE



Mutuamente **E**xcluyente, **C**olectivamente **E**xhaustiva

La metodología es una forma de organizar ideas o soluciones de manera ordenada y sin **duplicidades** y sin **vacíos**.





VEAMOS UN EJEMPLO:

Un viaje a la historia del supermercado

Mire rápidamente la siguiente lámina, durante unos 10 segundos e intente recordar la siguiente lista de productos de un supermercado.





VEAMOS UN EJEMPLO:

Un viaje a la historia del supermercado

Mire rápidamente la lista durante unos 10 segundos
e intente recordar la siguiente lista de productos

PLATANO

UVAS

MUFFIN

HELADO

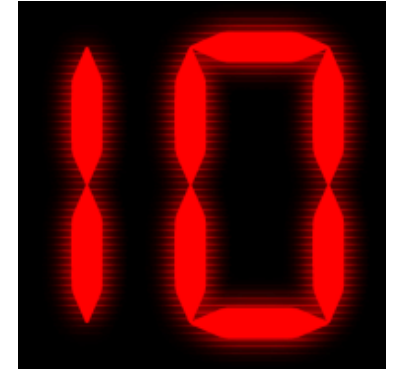
TORTA

BAGUETTE

PAN DE MOLDE

PESCADO

FRUTILLAS





Un viaje a la historia del supermercado

Ahora cierra los ojos y trata de recordar tantas palabras como sea posible.





VEAMOS UN EJEMPLO:

Un viaje a la historia del supermercado

PLATANO

UVAS

MUFFIN

HELADO

TORTA

BAGUETTE

PAN DE MOLDE

PESCADO

FRUTILLAS





APLIQUEMOS LA METODOLOGÍA MECE

Mutuamente **E**xcluyente, **C**olectivamente **E**xhaustiva

Fruta fresca

PLATANO

UVAS

FRUTILLAS

Alimentos congelados

HELADO

TORTA

PESCADO

Artículos de panadería

MUFFIN

BAGUETTE

PAN DE MOLDE



¿PARA QUÉ SIRVE MECE EN EL CONTEXTO DEL PDE?



Para evitar duplicidades y solapamientos en la estrategia

Si los objetivos o estrategias se repiten o se parecen demasiado:

- dos unidades pueden trabajar en lo mismo sin saberlo,
- se desperdician recursos,
- se diluye el impacto,
- y se generan conflictos de responsabilidad.

MECE permite que cada objetivo tenga un espacio propio, sin cruzarse con otros.



Para asegurar que el PDE cubra *todo lo esencial sin dejar vacíos*

Un plan estratégico debe ser **completo**, especialmente en una universidad estatal con múltiples áreas misionales. MECE garantiza que, al definir:

- lineamientos,
- objetivos,
- Acciones estratégicas, cada nivel cubra **el 100% del alcance esperado** sin omitir aspectos críticos



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



METODOLOGÍA MECE



Mutuamente **E**xcluyente,
Colectivamente **E**xhaustiva

MECE asegura que la estrategia institucional sea **INTEGRAL**, cubriendo todos los ámbitos relevantes, y **NO REDUNDANTE**, evitando duplicidades y solapamientos entre lineamientos, objetivos y acciones.”



EL CONCEPTO SMART

y la formulación de objetivos estratégicos



S

Específico

Si **se enfoca en un aspecto** claramente definido del desempeño organizacional

M

Medible

Si **permite asociarle indicadores válidos y confiables** para seguir avances y determinar logros

A

Alcanzable

Si **se basa en el enfoque de realismo estratégico**, al considerar recursos disponibles, capacidades institucionales, restricciones del entorno y factibilidad técnica y política

R

Relevante

Si **esta alineado con la misión, visión y prioridades institucionales**, aporta valor real, responde a necesidades institucionales o territoriales y evita dispersión de esfuerzos.

T

Temporal

Si **posee un horizonte temporal definido**, que permite organizar las acciones en el tiempo y evita la postergación indefinida.



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL

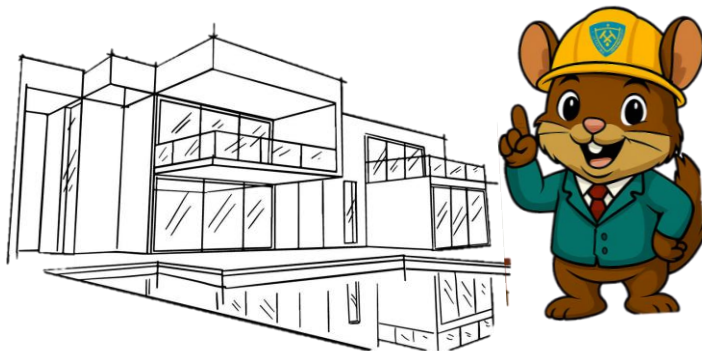


Etapla 2: “Nuestro primer Boceto”



(20 minutos)

Objetivo: Redactar libremente **objetivos estratégicos** que permitan alcanzar íntegramente el lineamiento estratégico definido en la primera plenaria.



Instrucción 3:

Cada mesa haciendo uso de los mini lienzos debe crear objetivos estratégicos a través de los cuales dará cumplimiento a las declaraciones del lineamiento estratégico de su área, En base a un dialogo y consenso de la mesa elegirán preliminarmente los objetivos para el área estratégica

Como ayuda:

“Pueden imaginar que están diseñando la estructura de un edificio:
¿Qué componentes no pueden faltar para que ese lineamiento se sostenga?
¿Qué resultados tangibles esperamos ver al final de la obra (2026-2035)?”



Registrar las ideas en su lienzo personal
No buscar redacción perfecta: lo importante es la idea-fuerza.

Consejo:

“Así como en la música empezamos a capela, en la arquitectura empezamos sin un plano: solo con un boceto de lo que queremos construir.”.



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



Materiales

- 2 mini lienzos por personas
- lápices



Trabajo
Plenaria
1

Lineamiento 1: Fortalecer el proceso formativo de capital humano para el desarrollo sustentable, con calidad y pertinencia territorial, y con impacto global, considerando la modernización y transformación digital.



ME

☐

CE

☐

Objetivo N°

Objetivo N°

Objetivo N°

Objetivo N°

| Temporal | Relevante | Alcanzable | Medible | Específico |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| T | R | A | M | S |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

SELLOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA UDA

Nuestra universidad también tiene **un conjunto de principios que dan coherencia a cada acción estratégica.**

Estos ocho elementos son el marco que nos ayudará a componer lineamientos realistas, integrados y sostenibles.

Los invitamos a tenerlos presentes durante el taller: cada concepto o propuesta que surja debe poder resonar, al menos, con uno de ellos.”

Centralidad en las personas

Participación triestamental

Género, diversidad e inclusión

Compromiso con la calidad

Sustentabilidad

Modernización y transformación digital

Pertinencia territorial

Salud financiera

Personas

Procesos

Resultados

La fórmula mas utilizada para formular un objetivo

[Infinitivo] + [Acción o Resultado Principal] + [Objeto o Área Focal] + [Propósito Estratégico] + [Plazo]

- Fortalecer
- Desarrollar
- Consolidar
- Incrementar
- Asegurar
- Modernizar
- Impulsar
- Transformar
- etc

Define lo que se quiere lograr a nivel institucional.

Ejemplo
la docencia ...



Especifica **qué componente o sistema** es el foco del objetivo.

Ej.: oferta formativa, capacidades académicas, infraestructura digital, investigación interdisciplinaria, bienestar estudiantil.

Ejemplo :

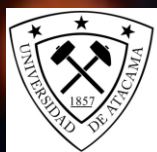
“Fortalecer la calidad del proceso formativo, mediante el desarrollo de capacidades académicas y sistemas de acompañamiento estudiantil, para asegurar resultados de aprendizaje consistentes al 2030.”

Es el “para qué” de la estrategia

- para mejorar la calidad,
- para asegurar pertinencia,
- para aumentar impacto,
- para promover equidad,
- para sostener la misión pública.

Puede ser un horizonte.

Ej.:
•al 2030
•en el periodo 2026–2035
•durante la próxima década



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



**LOS INVITAMOS A UNA
PAUSA DE CAFÉ**





UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



Etapla 3: “ Diseñando nuestro plano”



(20 minutos)

Objetivo:

Objetivo: Contrastar y afinar los objetivos redactados con el “plano del PDE anterior” para identificar cuantos aspectos nuevos hemos incorporado y que objetivos requieren continuidad en el siguiente periodo 2026-2035

Instrucción 1:

Ahora abran el lienzo de referencia: contiene los objetivos estratégicos del PDE 2021–2025. Compárenlos con los que redactaron y analicen qué mantener, qué mejorar y qué rediseñar.

Como ayuda: “Pueden preguntarse:

- ¿Qué objetivos antiguos siguen siendo estructurales?
- ¿Qué nuevos objetivos emergen por los cambios actuales?
- ¿Dónde hay solapamientos o vacíos que debemos corregir?”

- Usen los lienzos para reorganizar y reformular los objetivos, cuidando que sean **MECE** (mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos) y **SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).



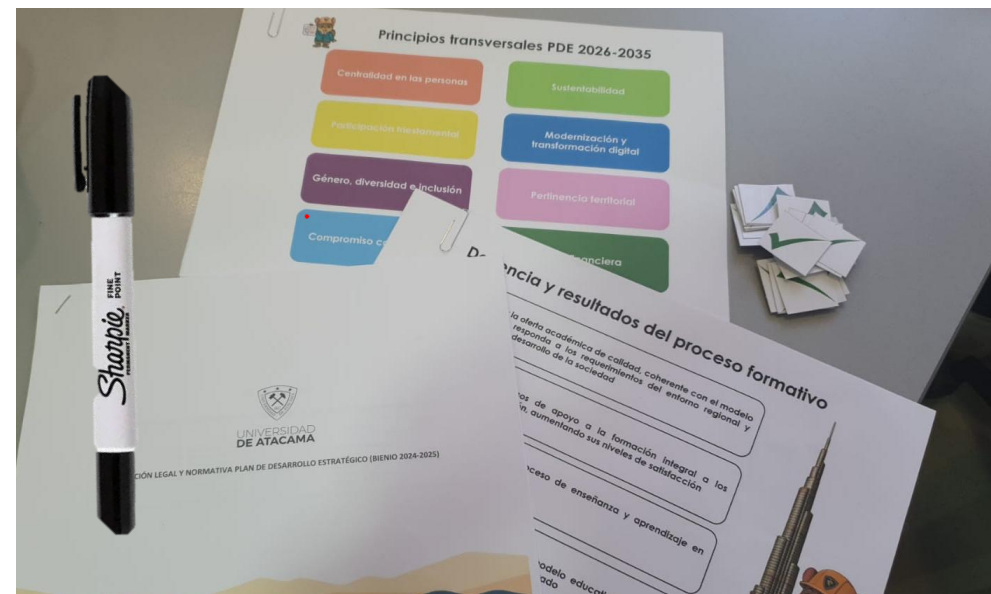
UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



MATERIALES

- 2 Lienzos por mesa
- Adhesivos de V°B°
- Lienzo de referencia con objetivos PDE 2021 – 2025
- Copias impresa PDE
- Copia sellos de la gestión institucional
- Plumones



MATERIALES

Trabajo
Plenaria
1

Lineamiento 1: Fortalecer el proceso formativo de capital humano para el desarrollo sustentable, con calidad y pertinencia territorial, y con impacto global, considerando la modernización y transformación digital.



Lienzo para
propuesta
preliminar de
objetivos
estratégicos

| | | Temporal | Relevante | Alcanzable | Medible | Específico |
|---|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | T | R | A | M | S |
| <div>ME</div> <div><input type="checkbox"/></div> <div>CE</div> <div><input type="checkbox"/></div> | Objetivo N° | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Objetivo N° | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Objetivo N° | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Objetivo N° | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |





UNIVERSIDAD
DE ATACAMA



Visítanos y regístrate en : www.udatacama.cl

FORJANDO FUTURO

FORMULACIÓN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
2026-2035







UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

DIRECCIÓN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL



Objetivos SMART

Cuando se trata de formular objetivos estratégicos el acrónimo SMART es un **dispositivo metodológico** que transforma aspiraciones generales en compromisos estratégicos evaluables.

Desde la perspectiva académica, su valor reside en:

- ✓ Incrementar la claridad conceptual,
- ✓ Mejorar la coherencia con el plan estratégico,
- ✓ Facilitar la accountability,
- ✓ Permitir evaluación basada en indicadores
- ✓ Orientar la asignación de recursos
- ✓ Profesionalizar la gestión institucional.

SMART no es solo una guía operativa: **es un estándar académico de calidad para la formulación de objetivos institucionales.**

