

2020-2024



Universidad
Católica del Norte

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

UCN





Universidad
Católica del Norte

2020-2024 **PLAN
DE DESARROLLO
ESTRATÉGICO**

UCN



Universidad
Católica del Norte

“Duc in altum”
(Lc 5,4)

Querida Comunidad Universitaria,

“Duc in altum” (“**navega mar adentro**”) es la expresión que utilizó Jesús para indicar a Pedro que no se quedara en la orilla del lago, al contrario, que remara mar adentro, sin miedo, y allí encontraría abundante pesca.

La Universidad está constantemente desafiada a navegar en el mar de la cultura, ciencia y tecnología, a entrar ahí donde la vida del ser humano está en juego a fuerza de remar en la orilla, ahí donde es preciso, una y otra vez, lanzar las redes al mundo del trabajo, de la escuela y de la solidaridad.

Una barca solo puede avanzar, aun con viento en contra, solo si los remeros hacen los movimientos coordinados y al unísono y apuntan en una misma dirección: saben “ver más allá”, incluso entre los nubarrones oscuros.

Fruto de un trabajo colectivo, de participación de todos los estamentos de nuestra Universidad, es el Plan de Desarrollo Estratégico 2020-2024, que ahora presentamos plasmado en estas páginas.

Es la carta de navegación de esta nave universitaria que se adentra cada año más en el mar regional, con desembocaduras en el mar nacional e internacional. Esto apuntando, desde su visión – misión a la creación de conocimiento, mejoramiento en la calidad de vida de la población, a la protección y preservación del patrimonio cultural y, acogiendo las enseñanzas del Papa Francisco, cuidando el medio ambiente (*Laudato 'si*) y sobre todo a las personas, para avanzar en lo que el mismo Papa nos recuerda en su última Carta Encíclica -*Fratelli Tutti*- en una auténtica fraternidad y amistad social.

Agradezco a toda la comunidad universitaria por este trabajo y les invito a remar mar adentro para una mejor pesca que alimente a nuestra sociedad con nutritivos peces que ayuden a lograr la misión que nuestra comunidad debe realizar como Universidad, como Católica y sin perder el Norte.

Les bendice,

Ignacio Ducasse Medina
Arzobispo de Antofagasta
Gran Canciller de la Universidad Católica del Norte

Antofagasta, enero de 2021

PALABRAS DEL RECTOR

El Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2020-2024 es el fruto del arduo trabajo de la Comunidad Universitaria UCN para establecer una carta de navegación que guíe el quehacer de la Universidad Católica del Norte en un periodo con enormes desafíos y donde es imperioso seguir cumpliendo con nuestras Funciones Misionales como una Casa de Estudios de excelencia, nacida desde el Norte y para el Norte, y al servicio de la sociedad.

Este documento refleja lo que esperamos hacer como Institución en el futuro inmediato para hacer cada día mejor a nuestra querida UCN, posicionándola en el concierto universitario como un referente en lo regional y con proyección internacional; siempre apuntando a la creación de conocimiento, al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a la preservación del patrimonio cultural y al cuidado del medio ambiente y las comunidades.

Desde abril a agosto de 2019, la Comisión Central de Planificación, integrada por vicerrectoras/es, directores generales, el cuerpo de decanos y representantes de escuelas, inició una intensa labor de análisis y reflexión, que dio como resultado el PDE 2020-2024 a nivel institucional, considerando Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos, Objetivos Específicos, Indicadores y Metas. De esta forma, se establecieron los lineamientos estratégicos, a fin de que las diferentes unidades de la Universidad fueran las encargadas de dar cumplimiento al Plan. Cabe destacar que el contexto social y la emergencia sanitaria durante el 2020 fueron grandes retos que implicaron atrasos en el proceso, que fueron superados gracias al compromiso de la Comunidad Universitaria.

Aun cuando el PDE 2020 – 2024 se aprobó durante el segundo semestre del 2020, se realizaron importantes avances en el primer año. Se priorizó el monitoreo del proceso de certificación docente en el PEI-UCN, el avance en el diagnóstico de variables que inciden en la progresión de los estudiantes y en el pilotaje de un sistema de alerta oportuna del riesgo de deserción. Asimismo, se fortaleció el área virtual UCN con personal y equipos para la creación de recursos didácticos para el aprendizaje. En términos de la investigación, están en proceso el diseño de dos programas de doctorado y la contratación de académicos/as con perfil de claustro en el área de ingeniería.

En relación con la vinculación de las capacidades institucionales con los desafíos del territorio y para la ciencia, se destaca la habilitación de laboratorios para análisis de muestras de COVID-19, reforzando el compromiso con la salud de las personas y las comunidades. De igual forma, se enfocaron los esfuerzos en potenciar la investigación interdisciplinaria y la generación de núcleos de investigación con el propósito de ser un aporte científico de alcance regional, nacional e internacional. En términos de la vinculación con el medio, se avanzó en la instalación del proceso de seguimiento de egresados y la aplicación de instrumentos que permitirán obtener retroalimentación del quehacer de la UCN. La elaboración por parte de todas las unidades académicas del plan de vinculación con el medio, es un proceso instalado y, a

nivel de sistemas, se avanzó en la implementación del módulo de evaluación del plan de vinculación. Por último, se trabajó en el levantamiento de información de los programas permanentes a fin de evaluar posteriormente su impacto interno y externo.

Para el fortalecimiento de las capacidades de autorregulación y mejora continua, se avanzó en la instalación del Sistema Interno de Calidad (SIC-UCN) que guiará la ruta hacia el mejoramiento continuo de todo el quehacer universitario. En este sentido, se finalizó el levantamiento de los procesos del SIC-UCN y su implementación comenzó en el último trimestre del 2020. De igual forma, en el pregrado, las carreras avanzaron en la evaluación de las debilidades, definiendo sus programas de mejoramiento continuo para el año 2021. En el postgrado, se avanzó con el diseño de instrumentos de evaluación para los magíster, en base a criterios de la CNA. Considerando que la instalación de una cultura de calidad requiere del fortalecimiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad institucional y el mejoramiento de las capacidades de mejora continua, se realizaron diagnósticos tanto de las habilidades de liderazgo, así como de las capacidades de mejora continua de toda la comunidad con la finalidad de definir programas de formación y capacitación que permitirán la instalación de capacidades.

La sostenibilidad financiera de la Universidad se ha logrado contener en un escenario incierto, priorizando iniciativas que mejoren la calidad de la enseñanza y el desempeño de la Universidad. En este sentido, el Informe del Consejo de Asuntos Económicos destaca “el manejo prudente, cuidadoso y consensuado con la Comunidad Universitaria en la ejecución del presupuesto del año 2020 en medio de las complejidades provocadas por una pandemia rebelde y obstinada...”. Para el presupuesto 2021 se han hecho ajustes de acuerdo a la Ley de Presupuesto de la Nación, normas de cobro de la Ley N° 21.091, proyecciones económicas para el 2021 y el PDE 2020-2024.

Es así como en este periodo de inicio del PDE, se priorizaron las actividades descritas previamente y que continúan su desarrollo en el actual plan aprobado por el Consejo Superior. Es un desafío para la Comunidad UCN continuar con la implementación del Plan y de las medidas que se han definido para ello, teniendo la seguridad de que contamos con un valioso instrumento para el crecimiento institucional de la Universidad Católica del Norte y de su aporte a la sociedad.

Jorge Tabilo Álvarez
Rector de la Universidad Católica del Norte

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
METODOLOGÍA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN	11
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES	15
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PDE 2020 - 2024	18
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: <i>Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la Institución</i>	25
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: <i>Vincular las capacidades institucionales de docencia, investigación e innovación con los desafíos del Norte de Chile</i>	39
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: <i>Fortalecer la capacidad de autorregulación y de mejora continua en todas las unidades académicas y de apoyo a la academia</i>	47
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: <i>Asegurar la sostenibilidad económica y ambiental de la Universidad</i>	53
RESUMEN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS PDE 2020-2024	56
SEGUIMIENTO PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PDE 2020 - 2024	59
DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL (2019)	60
Docencia de Pregrado	60
Docencia de Postgrado	63
Investigación Científica y Tecnológica	66
Vinculación con el Medio	69
Gestión Institucional	74
GLOSARIO	77

El Plan de Desarrollo Estratégico 2020 – 2024 es el resultado del sexto proceso de planificación de la Universidad Católica del Norte, que busca definir la hoja de ruta que seguirá la Institución en todas las áreas de su quehacer, con la finalidad de mejorar su posicionamiento en el Sistema Nacional de Educación Superior. Los principios establecidos para este proceso son la pertinencia, la calidad y la sostenibilidad de la Universidad, orientando los planes hacia el logro de resultados acordes con universidades que han alcanzado seis o siete años de acreditación, que agreguen valor y que impacten en el desarrollo de la Institución en su conjunto. La elaboración del Plan se realiza en base a principios como el reflexionar sobre la esencia de la UCN y el valor único que ofrece a la comunidad mediante un proceso reflexivo, estructurado, propio, flexible y realizable. La participación de toda la Comunidad Universitaria y de los grupos de interés relevantes para la Institución, han permitido a la Universidad avanzar en la pertinencia de sus funciones misionales e identificar los cambios que están sucediendo a nivel nacional e internacional y las implicancias que estos tienen para la Institución.

De igual manera que el PDC 2015-2019, la metodología de planificación estratégica se sustenta en la participación de la comunidad mediante ciclos de análisis que permitan dar coherencia y articulación entre los departamentos, facultades, vicerrectorías y unidades de apoyo a la academia. En ese sentido, se estructura un proceso para llegar a metas concordadas entre las autoridades universitarias y la comunidad, con el afán de alcanzar resultados notables en el próximo quinquenio.

El proceso se organizó mediante las siguientes etapas:

- 1) Revisión de la Misión y la Visión
- 2) Diagnóstico Estratégico
- 3) Diseño Estratégico
- 4) Seguimiento y Evaluación

La primera etapa se inició con una reflexión en torno a la Misión y la Visión, actuales y futuras, así como los Valores Institucionales. Asimismo, se analizó la información aportada por la comunidad estudiantil y grupos de interés que permitieron establecer las bases para la definición de los objetivos estratégicos para el año 2024.

En la etapa de Diagnóstico Estratégico, el equipo de Rectoría presentó diversos análisis de la situación actual y el posicionamiento de la Universidad en el contexto nacional en todas las áreas del quehacer institucional: docencia de pregrado, docencia de postgrado, investigación científica y tecnológica, vinculación con el medio, y gestión. A partir de este análisis, el proceso se dirigió a la definición de los objetivos específicos y metas a conseguir. A nivel de unidades académicas y de apoyo a la academia, esta etapa consideró el análisis externo además de un análisis interno centrado en capacidades y recursos.

A partir de la definición de indicadores y metas, a nivel central se inició el Diseño Estratégico, las unidades definieron las contribuciones a los distintos objetivos específicos y con esto establecieron las metas, estrategias y planes de implementación.

La consolidación del Plan de Desarrollo Estratégico se realizó en tres niveles, empezando en las facultades y escuelas a

INTRODUCCIÓN

través de sus respectivos órganos colegiados, luego en la Comisión Central de Planificación con la revisión y validación de las metas.

Finalmente, el PDE 2020-2024 fue presentado y aprobado en dos sesiones por el Consejo Superior. En primer término, se sancionaron los objetivos estratégicos y específicos y, en segundo término, las metas a nivel institucional. Es importante mencionar que el proceso de planificación iniciado en junio del 2019 fue interrumpido por el estallido social del último trimestre de ese año. En enero 2020 se reiniciaron las actividades de planificación en algunas facultades y vicerrectorías mediante jornadas ampliadas de trabajo. En marzo, con la situación COVID-19, el proceso a nivel de facultad, departamentos y escuelas se realizó

vía online con sesiones ampliadas y en los consejos de unidades. Luego, se consolidaron las metas de todas las unidades académicas, las que se analizaron en la Comisión Central a fin de establecer las metas del próximo PDE 2020-2024.

La implementación del Plan de Desarrollo Estratégico 2020–2024, comienza con la aprobación en el Consejo Superior en Sesión Extraordinaria N°04/2020 y Sesión Especial N°6/2020. El Seguimiento y Evaluación a nivel institucional considera una revisión anual de los planes de desarrollo de las facultades, departamentos, escuelas, vicerrectorías y direcciones y la rendición de los avances a la Comunidad de forma anual.



La metodología se basó en la participación de la comunidad mediante ciclos de análisis que lograron dar coherencia y articulación entre los departamentos, facultades, vicerrectorías y unidades de apoyo a la academia. En este sentido, se estructuró un proceso de construcción colectiva a fin de asegurar la participación de toda la Comunidad

Universitaria mediante un proceso reflexivo, estructurado, propio, flexible y realizable (Ver Figura 1).

Asimismo, se estructuró un proceso para llegar a metas concordadas entre las autoridades universitarias y la comunidad con el afán de alcanzar resultados notables en el próximo quinquenio.

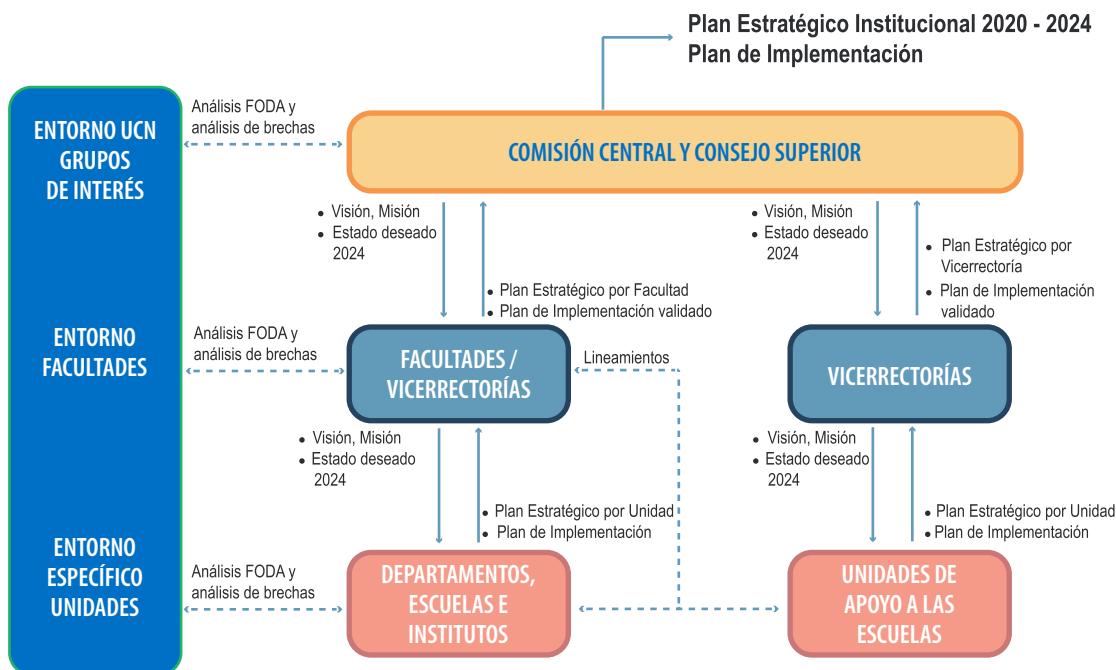


Figura 1: Metodología Elaboración PDE 2020-2024

LOS ACTORES DEL PROCESO SE DETALLAN EN LA FIGURA 2:

- Comisión Central: Rector, decanos, vicerrector/as, directores de departamentos de Teología Antofagasta y Coquimbo, director general de Postgrado, director general de Vinculación con el Medio, representantes de escuelas de Antofagasta y Coquimbo.
- Unidades académicas: académicas/os de departamentos, escuelas, centros e institutos.
- Grupos de interés: representantes de instituciones relevantes en los ámbitos gubernamentales, empresariales, sociales y culturales.
- Equipos transversales de gestión: directivas/os de unidades de apoyo a la academia por área relevante.

METODOLOGÍA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN



Figura 2: Actoras/es del Proceso de Planificación

El proceso se organizó mediante las siguientes etapas (Ver Figura 3): 1) Misión y Visión, 2) Diagnóstico Estratégico, 3) Diseño Estratégico y 4) Seguimiento y Evaluación. Las dos primeras etapas fueron abordadas por la Comisión Central y posteriormente se iniciaron los ciclos de análisis en las unidades académicas y de apoyo a la academia.



Figura 3: Proceso de Planificación Estratégica

Misión y Visión: consideró la reflexión en torno a la Misión y la Visión, actuales y futuras, además de la revisión de los Valores Institucionales por parte de la Comisión Central. Adicionalmente, se analizó la información recopilada desde la comunidad estudiantil y grupos de interés de Antofagasta y Coquimbo. Como resultado de esta etapa se definieron los objetivos estratégicos para el año 2024. Este trabajo se realizó en talleres durante junio de 2019.

Diagnóstico Estratégico: se realizó un análisis de la situación actual y el posicionamiento de la Universidad en el contexto nacional en todas las áreas del quehacer institucional: Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación Científica y Tecnológica, Vinculación con el Medio y Gestión. A partir de este análisis, la Comisión Central definió los objetivos específicos y metas a alcanzar a nivel institucional. Esta etapa en las unidades consideró el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), evaluación del posicionamiento a nivel nacional y el análisis de recursos y capacidades internas.

Diseño Estratégico: consistió en definir las contribuciones desde las unidades académicas y de apoyo a la academia a los objetivos planteados por la Comisión Central. Este análisis permitió que cada unidad, por un lado, estableciera las metas a conseguir los próximos años y, por otro, definiera el plan de implementación para esas metas, es decir, describir las estrategias, actividades, responsables y plazos.

Los planes de los departamentos y escuelas fueron consolidados en sus órganos colegiados respectivos. De igual forma se consolidó a nivel institucional y la Comisión Central, en base a esta información, acordó las metas definitivas.

Seguimiento y Evaluación: el seguimiento del PDE 2020-2024 considera actividades de control y seguimiento, tanto a nivel central como en las unidades académicas y de apoyo a la academia. Asimismo, se mantiene la revisión anual del PDE en el Consejo Superior.

EQUIPOS DE TRABAJO

Comisión Central del Proceso de Planificación

Equipo de Rectoría:

- Jorge Tabilo Álvarez
- Raúl Jiménez Alarcón
- María Cecilia Hernández Vera
- María Jacqueline Fuentes Hernández
- Elvira Badilla Poblete
- Federico Winkler Manns
- Sergio Alfaro Malatesta

Decanos:

- Luis Lobos Flores
- José Echevarría Ateca
- Miguel Murphy González
- Walter Terrazas Núñez
- Dusan Paredes Araya
- Kamel Cazor Aliste
- Osvaldo Irribarren Brown
- Juan Macchiavello Armengol

Representantes de Escuelas de Antofagasta y Coquimbo:

- Pablo Pinto Cornejo
- Juan Pablo Garrido Trujillo

Equipo Coordinador del Proceso de Planificación

- Ariel Areyuna Santiago
- Loreto Codoceo Contreras

Equipos Transversales de Gestión en la Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico

- Katy Dorador Donoso
- Dennis Palacios Bugueño
- Federico Winkler Manns
- Santiago Sánchez
- Martha Hengst López
- Jadranka Rendic Véliz
- Cristian Zuleta González
- Alejandra Muñoz Castillo
- Jean Iratchet Orellana
- Carolina Fuentes Vega
- Herman Díaz Leyton
- Roberto Moreno Gutiérrez
- Pilar Haye Molina
- Cecilia Becker La Regla
- Luis Moncayo Martínez
- Orlando Castro Campusano
- Heleny Méndiz Rojas
- Carolina Cortés Carvajal
- Dania Tristá Perez
- Sergio Alfaro Malatesta

METODOLOGÍA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Directoras y Directores de Unidades Académicas y de Apoyo a la Academia

- José Guerra Ramírez
- Nielka Rojas González
- José González Pizarro
- Humberto Carrasco Blank
- André Hubert Robinet
- Francisco Correa Schnake
- Alex Covarrubias Aranda
- Oscar Rojas Cazaluaide
- René Iturra Cipriano
- Douglas Fernando Mundaraín
- Sergio Curilef Huichalaf
- Fabrizio Queirolo Pellerano
- Jaime Llanos Silva
- Mario Salas García
- Patricia Pozo Sanhueza
- Viviana Vera Lara
- Víctor Iturra Rivera
- Yasna Cortés Garriga
- Jorge Serrano Malebrán
- Carlos Molina Oyarce
- Marianela Vega Pizarro
- Oscar Benavente Poblete
- Hernán Cáceres Venegas
- Eduardo Campos Sepúlveda
- María Gálvez Estay
- Claudio Meneses Villegas
- Mauricio Lacazette Pinto
- Percy Peña Vicuña
- Roberto Stolzenbach Ramírez
- José Bakit San Martín
- Pedro Toledo Agüero
- Ernesto Cortés Pizarro
- Elizabeth Von Brand Skopnik
- Pablo Pinto Cornejo
- Carmen Ferrada Muñoz
- Jacqueline Flores Aguila
- Floria Pancetti Vaccari
- Patricio Ramírez Correa
- María Peralta Muller
- Christian Moni Bidin
- Carlos María Chiappe
- Orlando Castro Campusano
- Carolina Cortés Carvajal
- Dania Tristá Pérez
- Sergio Alfaro Malatesta
- Alejandra Pozo Cortez
- Patricio Valdivia Salvo
- Fernando Orellana Torres
- Sergio Hernández Morales
- Katy Dorador Donoso
- Angélica Saavedra Gómez
- Andrea Coronel Martínez
- Susana Arancibia Carvajal
- Federico Winkler Manns
- Eduardo Jaramillo Calderón
- Pedro Robles Jopia
- Carola Méndez Araya
- Alejandra Muñoz Castillo
- Jean Iratchet Orellana
- Cristian Zuleta González
- Carlos Díaz Carvajal
- Cristian Bello Vásquez
- Jadranka Rendic Véliz
- Martha Hengst López
- Daniella Calderón Cabrera
- Luis Moncayo Martínez
- Jose Choque Alarcón
- Carolina Salinas Alarcón
- Rodrigo Sfeir Yazigi
- Carolina Fuentes Vega
- Carolina Naranjo Díaz
- Pilar Haye Molina

MISIÓN

La Universidad Católica del Norte, inspirada en los principios del Humanismo Cristiano, crea y difunde conocimiento a través de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio, contribuyendo a la formación integral de la persona, la preservación de la herencia cultural y al desarrollo sostenible de la sociedad, desde el Norte de Chile.

MISIÓN EXTENDIDA

La Universidad Católica del Norte tiene como fuente original de su existencia el **Humanismo Cristiano**, es la orientación y camino a seguir, tanto en lo académico como en lo valórico. Como centro en que se conjugan la creatividad y la transmisión del saber, la Universidad adhiere a los principios de la Libertad, Verdad, Justicia y Compromiso Social y Ambiental, los que contribuyen a la formación de las y los estudiantes como personas integrales dispuestas a ser un aporte para la sociedad desde lo disciplinary y lo humano.

La UCN como institución de excelencia académica del Norte de Chile, **persigue la creación y difusión del conocimiento por medio de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio**, permitiendo un intercambio constante con el medio académico, el sistema público, la sociedad y el mundo privado. El quehacer académico se despliega en diversas áreas del conocimiento, esto es, Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Ciencias del Mar, Ciencias de la Tierra, Ciencias de la Salud, Ciencias Jurídicas, Ciencias Religiosas y Ciencias de la Ingeniería. Sobre esta base de conocimiento se desarrollan programas de pregrado y postgrado y de educación continua pertinente con las necesidades regionales y sustentada en los

valores de la Universidad Católica del Norte.

La Universidad, por tanto, asume como Misión favorecer el desarrollo del talento, potenciar las habilidades individuales y facilitar la orientación personal, entre otros, para **contribuir a la multidimensionalidad de sus estudiantes**. Además, como parte del quehacer universitario debe ser capaz de encausar sus inquietudes personales, vocacionales, valóricas y profesionales para atender las necesidades locales de la comunidad. En este sentido, la persona es partícipe de la sociedad, y como tal, debe reconocer a las y los demás integrantes de la comunidad como otras y otros con quienes debe establecer lazos de mutua comprensión y colaboración.

La Universidad tiene un papel importante en la discusión de qué sociedad se quiere y la orientación para lograrla, generando espacios para esta y otras reflexiones. Este papel está ligado principalmente a la generación de conocimientos y la proposición de soluciones a problemas contingentes para distintos actores sociales, asegurando su interacción y entendimiento. Está **orientada, de igual forma, al desarrollo, revitalización, difusión y mantención de la herencia cultural, de la cual el patrimonio tangible e intangible es una evidencia**; potenciando para ello acciones ligadas a la comunidad como un espacio territorial y social, rescatando y (re)construyendo las raíces de nuestra identidad. En este marco, es necesario proyectar una institución receptiva y abierta, orientada a actuar en pos del **bienestar social, económico y ambiental, bajo los principios del desarrollo sostenible** y responsable.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

VISIÓN

Ser una universidad católica, regional, referente en áreas prioritarias del conocimiento y agente de cambio ante los desafíos sociales, económicos y ambientales de la Zona Norte de Chile.

VISIÓN EXTENDIDA

Sustentada en una mirada integradora de los principios del Humanismo Cristiano, asumiendo la búsqueda de la verdad como un proyecto continuo para y por el conocimiento, enlazándose con la Vocación Social. Como un horizonte que toma sentido en su búsqueda el bienestar humano, la UCN se pone al servicio de las demandas sociales, contribuyendo y estimulando la transferencia de los valores Libertad, Verdad, Justicia y Compromiso Social y Ambiental.

Desde el punto de vista estratégico, la Universidad busca posicionarse como una **institución católica, regional y con un fuerte compromiso con las necesidades de las regiones donde está inserta**. Chile actualmente enfrenta una serie de cambios en distintos niveles: educacional, social, económico, productivo y ambiental, en consecuencia, es primordial que la Universidad guíe parte de sus esfuerzos a comprender estos nuevos escenarios y detectar los efectos que tendrán para el país en el mediano y largo plazo.

Para esto, define desafíos como la presencia en el territorio, el reconocimiento de los grupos de interés, la incorporación a procesos de reflexión y encuentro local, regional y nacional; además de la relación con egresadas/os y potenciales empleadores, entre otros. Asimismo, liderando un conjunto de actividades con el entorno, donde debe existir

retroalimentación, interacción y diálogo continuo.

En conformidad con lo anterior, la UCN busca generar sus espacios y agenda de cambio desde su posición privilegiada en el Norte de Chile. Las implicaciones prácticas de este posicionamiento incluyen, en primer lugar, desarrollar en la Institución un compromiso genuino con la enseñanza, proveer de conocimientos disciplinarios actualizados a sus estudiantes, y contar con académicas y académicos conscientes de su papel en el desarrollo local y de sus futuros profesionales. En segundo lugar, contribuir al desarrollo armónico de sus comunidades donde es crucial armonizar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente en el Norte de Chile de forma proactiva e integrada, abordando problemáticas transversales y trascendentes, anticipándose a los posibles desafíos que se puedan presentar.

Por tanto, estos espacios deben traducirse en un aporte para el desarrollo del conocimiento de las zonas de extrema aridez, facilitando la proyección de la UCN a nivel nacional e internacional, presentándose como un referente y una entidad abierta a la colaboración, a la cocreación y la innovación dentro de las distintas instancias que ofrece el quehacer universitario. Generando como resultado una articulación entre la investigación, la docencia y la vinculación con el medio, que se convierten en partes de una misma meta: posicionar a la UCN como referente en áreas prioritarias del conocimiento y agente de cambio ante los desafíos sociales, económicos y ambientales de la Zona Norte de Chile.

VALORES

LIBERTAD

Respeto mutuo y valorar la diversidad.

Es uno de los dones más distintivos del ser humano, como herramienta para construir su destino. Con ella, la persona es responsable de su vida y de la sociedad. Este Don implica promover una cultura de respeto mutuo que valora la diversidad de pensamiento, de opinión, de expresión, y de conciencia.

JUSTICIA

Promover la equidad, la solidaridad y el bien común.

Es la virtud de asegurar que cada uno dé y reciba lo que le corresponde, tanto considerando al individuo en sí mismo como en sus relaciones con las demás personas, grupos o instituciones y con la comunidad entera.

VERDAD

Actuar con transparencia y honestidad.

Es el concepto central del quehacer universitario, el fin último de la generación, transmisión y difusión del conocimiento con transparencia y honestidad. Debiera, dadas las circunstancias culturales actuales, considerarse que, en la indagación de la Verdad, ésta se construye a partir de los aportes de las distintas disciplinas y con un referente "ético" para lograr la concreción o aplicación de las verdades científicas y tecnológicas sin poner en riesgo a la "persona en su dignidad".

COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL

Construir un futuro sostenible

Considerar la protección del medio ambiente dentro de los contextos humanos, sociales y culturales y de manera integrada al proceso de desarrollo. Al mismo tiempo, convocar a los distintos saberes hacia una visión más integral de las condiciones de vida y de supervivencia de nuestra sociedad, con el imperativo de aportar una mirada crítica de los modelos de desarrollo, producción y consumo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PDE 2020 – 2024

El Plan se estructura de acuerdo a objetivos estratégicos transversales (Ver Figura 4) a fin de fortalecer la gestión integral y la capacidad de conectar las capacidades de la Institución en docencia de pregrado y postgrado, investigación científica y tecnológica y vinculación con el medio, con los desafíos de la zona en la que la Universidad Católica del Norte está inserta. Lo anterior, con el fin último de ser agente de cambio en lo social, cultural y ambiental.



Figura 4: Objetivos Estratégicos Plan de Desarrollo Estratégico UCN 2020 – 2024

1. Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la Institución

En el PDC 2015 – 2019, se releva como iniciativa estratégica la actualización del Proyecto Educativo (PEI-UCN) y con el objetivo de dar cuenta del grado de asimilación y consolidación de este en la comunidad se consideró el diseño de un sistema de certificación de carreras, cursos, docentes y la medición del grado de aprendizaje. Como resultado de un trabajo colaborativo de la Comunidad UCN, el Proyecto Educativo es actualizado en el año 2017 y tiene como principio fundamental el quehacer centrado en el estudiante que se sustenta en tres pilares: *Formación Integral, Formación para la Globalización y Formación Permanente*. El modelo pedagógico que define las bases del currículo en la UCN es la Formación Basada en Competencias y su implementación a través de Resultados de Aprendizaje.

En este Plan de Desarrollo se reafirma la consolidación del Proyecto Educativo en

términos de la profesionalización de la acción docente junto con el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de investigación. El compromiso se enmarca en el desarrollo de un perfil académico más integral, es decir, profesionales que imparten docencia, investigan y se vinculan con el medio.

Considerando que la formación de pregrado y postgrado es el propósito que da sentido al “Ser Universidad”, es preciso trabajar sobre las principales variables que impactan significativamente la productividad científica y tecnológica en la UCN, siendo estas, en primer lugar el capital humano avanzado, mirado desde la formación a través de programas de pregrado y postgrado, así como desde el reclutamiento o políticas de contratación en la conformación de equipos altamente calificados en el desarrollo de la investigación científica y tecnológica.

La Universidad Católica del Norte se ha mantenido dentro del grupo de universidades acreditadas por seis años, alcanzando estándares en docencia e investigación que la

sitúan en un nivel de excelencia. Este escenario se ha vuelto cada vez más complejo, imponiendo mayores desafíos tanto en la formación de estudiantes de pregrado y postgrado, así como en el ámbito de la creación de conocimiento y la cultura.

La Institución ha alcanzado un crecimiento constante en producción científica, que evidencia un crecimiento cercano al 35% en el periodo 2015 a 2019. Este indicador se ve influenciado por el tamaño de la Institución, sin embargo, este crecimiento ha tenido un incremento lento en comparación con universidades acreditadas por seis años. A lo anterior, se suma un alto nivel de concentración de publicaciones en revistas indizadas, de las cuales alrededor del 40% son aportadas por tres unidades; esta tendencia se ha mantenido los últimos años.

El posicionamiento de la Universidad en investigación respecto de su entorno competitivo requiere de un análisis y seguimiento de manera constante a través de indicadores tradicionales, tales como número de publicaciones, número de proyectos con financiamiento concursables, que permiten la difusión científica en revistas de corriente principal y también a través de indicadores que tienen una relevancia más reciente como los asociados a transferencia tecnológica e innovación.

Los objetivos específicos que se propone la Universidad para avanzar en su desarrollo y complejización son:

- 1.1. Fortalecer las capacidades del cuerpo académico para alcanzar desempeños notables en docencia e investigación.
- 1.2 Ofrecer una educación superior integral, con perspectiva de género e inclusiva.

- 1.3 Alcanzar una posición de liderazgo en la eficiencia y la eficacia del proceso de formación entre las universidades de excelencia.
- 1.4 Lograr un desempeño destacado en investigación entre las universidades de excelencia.
- 1.5 Mantener una oferta de carreras y programas flexibles e integrados.
- 1.6 Fortalecer la internacionalización de la docencia de pregrado y postgrado.

2. *Vincular las capacidades institucionales de docencia, investigación e innovación con los desafíos del Norte de Chile*

El Norte de Chile comprendido por las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo, presenta características y desafíos comunes para el desarrollo sostenible e inclusivo de sus territorios. En este sentido se destacan, entre otras, una zona árida y semi árida donde el 60% de la superficie corresponde al Desierto de Atacama, el eje productivo de la minería está presente en toda la Zona Norte excepto en la Región de Arica y Parinacota. A pesar de las dificultades geográficas y climáticas, la agricultura de igual manera es parte de la producción económica en casi todas las regiones con menor nivel en Tarapacá y Antofagasta. El turismo representa una importante actividad en todas las regiones, donde Antofagasta se encuentra el cuarto destino turístico más visitado y en Coquimbo es el cuarto sector de mayor exportación del país, y por último la pesca y la acuicultura representan un menor aporte al PIB de la Zona Norte, pero con cultivos marinos costeros de alto valor y de impacto sociocultural.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PDE 2020 – 2024

El contexto de mayor complejidad para el Norte de Chile se presenta con el desarrollo sostenible de sus comunidades donde es crucial armonizar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Dentro de los desafíos⁽¹⁾ en el ámbito ambiental, se destacan la protección de los ecosistemas y la biodiversidad, la escasez de los recursos hídricos, la disponibilidad de fuentes de energías renovables no convencionales y la producción limpia, la desertificación, la contaminación y el cambio climático.

Dentro de las temáticas sociales más importantes, se destaca la integración social dado el impacto actual y futuro de la migración cuyo incremento en Antofagasta triplica la media nacional. Otros aspectos relevantes son la alta concentración urbana en pocas ciudades, la significativa presencia de población perteneciente a pueblos originarios en Antofagasta y la condición de ruralidad en Coquimbo. Adicionalmente, es relevante el envejecimiento de la población, donde en Coquimbo la población mayor de 65 años representa el 11% de los habitantes. La salud en términos de la modernización, cobertura y descentralización y la educación en términos de su calidad, forman parte de la agenda pública, entendiendo ésta última como la herramienta para el progreso y mejor calidad de vida.

El cuidado del patrimonio natural y cultural de las comunidades es otro gran desafío en una zona donde los recursos naturales y la riqueza histórica son de gran valor se requiere el fortalecimiento de la identidad de las regiones valorando las particularidades locales traduciéndolas en nuevo desarrollo donde convivan con las distintas actividades como la minería, la agricultura, el turismo, la pesca y la acuicultura, entre otras.

Impulsar la actividad de investigación científica y tecnológica en la UCN, requiere de reconocer el entorno como una de las variables de alto impacto, es decir, identificar las oportunidades que el territorio ofrece y que orienta a fortalecer las capacidades de investigación en las áreas de Ciencias del Mar, Desarrollo Social, Económico y Cultura Regional, Minería, Salud/Medicina, Recursos Naturales, Astronomía y Ciencias Básicas.

Considerando los desafíos mencionados y la Visión de ser agente de cambio ante los desafíos sociales, económicos y ambientales del Norte de Chile, la Universidad en este Plan de Desarrollo Estratégico refuerza su sentido de aporte hacia la comunidad, conectando las capacidades institucionales de docencia, investigación e innovación con aspectos relevantes del desarrollo del territorio a través de los siguientes objetivos específicos:

- 2.1 Contribuir a la superación de los desafíos de sostenibilidad del territorio (desertificación, energía, recursos hídricos, cambio climático, biodiversidad, contaminación, entre otros).
- 2.2 Fortalecer las capacidades de valorización de la investigación científica y tecnológica para el desarrollo sostenible del territorio (minería, agricultura, acuicultura y pesca).
- 2.3 Contribuir al fortalecimiento de la integración social en las regiones (migración, envejecimiento de la población, campamentos, migración interregional, salud).
- 2.4 Fortalecer la investigación y transferencia tecnológica en colaboración con pares y centros internacionales.
- 2.5 Fortalecer la formación en las pedagogías y la investigación en educación.

3. Fortalecer la capacidad de autorregulación y de mejora continua en todas las unidades académicas y de apoyo a la academia.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentan dos demandas en su labor ⁽²⁾. Por una parte, cumplir sus propósitos institucionales y, por otra, cumplir las demandas de la sociedad en la que están inmersas, lo cual incluye no solo el mercado laboral, sino la comunidad académica y la sociedad en general.

En este contexto, la calidad de una institución es una medida del logro de la consistencia interna y externa. La primera, es el grado en que la institución, a partir de una comprensión compartida de sus principios y prioridades, identifica su entorno significativo, esto es, define el territorio en el que desarrollará su acción -las funciones que desempeña, los niveles formativos que ofrece, las áreas del conocimiento que cubre, el tipo de estudiantes que atiende- y los usuarios o grupos de interés prioritarios para la institución. La consistencia externa, se refiere a la capacidad de la institución para auscultar y hacerse cargo de las necesidades y demandas que provienen de dicho entorno, que pueden ser disciplinarias, laborales, sociales, normativas u otras, según corresponda.

Con la Ley de Educación Superior N°21.091 la acreditación institucional será integral y considerará la evaluación de la totalidad de las sedes, funciones y niveles de programas formativos de la institución de educación superior, y de aquellas carreras y programas de estudio de pregrado y postgrado, en sus diversas modalidades, tales como presencial, semipresencial o a distancia, que hayan sido seleccionados por la Comisión para dicho efecto.

Las dimensiones de evaluación obligatorias son: a) Docencia y Resultados del Proceso de

Formación; b) Gestión Estratégica y Recursos Institucionales; c) Aseguramiento Interno de la Calidad; y d) Vinculación con el Medio; Investigación, Creación y/o Innovación, esta última de carácter voluntaria. Se establecerán criterios y estándares de calidad para los procesos de acreditación institucional, de acreditación de carreras y programas y de acreditación de programas de magíster, doctorados y especialidades médicas y odontológicas.

Para que la Universidad Católica del Norte mantenga una acreditación de excelencia se requiere que todas sus carreras y programas de postgrado cumplan con criterios y estándares de calidad, los que se referirán a recursos, procesos y resultados; así como también, el análisis de mecanismos internos para el aseguramiento de la calidad, considerando tanto su existencia como su aplicación sistemática y resultados, y su concordancia con la misión y propósitos. En consecuencia, el énfasis en este Plan es alcanzar los estándares exigidos por la CNA en el nivel de excelencia en todas las áreas del quehacer universitario.

En el año 2018, conforme a la nueva ley, se inició un proceso de actualización del Sistema de Gestión de la Calidad, originalmente basado en la acreditación de carreras e institucional, evolucionando hacia un Sistema Interno de Calidad (SIC-UCN) que tiene por objetivo “garantizar el mejoramiento continuo y fortalecer la capacidad de autorregulación con el fin de asegurar la calidad de todo el quehacer institucional, coherente con la misión y propósitos institucionales”.

El SIC-UCN se basa en cuatro principios (Ver Figura 5):

- **Coherencia.** Consistencia entre el quehacer de la institución con su misión y propósitos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PDE 2020 – 2024

- Pertinencia y Efectividad. Medición del nivel de alineamiento de las funciones misionales con los requerimientos del medio externo y su eficacia y eficiencia.
- Integridad y Homogeneidad. Aplicación sistemática en todo el quehacer institucional de su normativa, políticas y los procesos definidos en su gestión.
- Autorregulación. Un sistema sustentado en políticas explícitas e información veraz y auditabile, con capacidad de análisis institucional y autorregulación y que en su gestión involucra a los diferentes niveles institucionales.

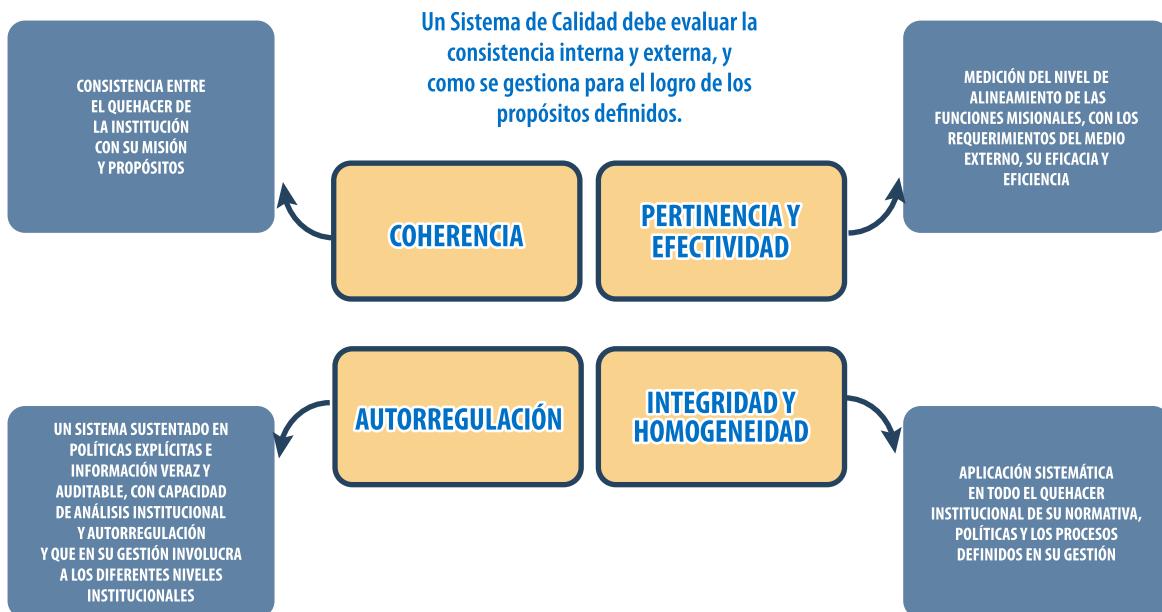


Figura 5: Principios del Sistema Interno de Calidad

En este plan se promoverá la instalación de mecanismos eficaces de autorregulación y mejoramiento continuo al interior de las Unidades Académicas y de Apoyo a la Academia en términos de la aplicación de la normativas y políticas y la sistematización de los procesos claves de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión. Para esto se consideran los siguientes objetivos específicos:

- 3.1 Integrar el Sistema Interno de Calidad a las rutinas organizacionales.
- 3.2 Asegurar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje de pregrado y postgrado, en concordancia al Proyecto Educativo UCN.
- 3.3 Fortalecer la gestión de la investigación en las unidades, en concordancia con **prioridades estratégicas** institucionales.
- 3.4 Garantizar la eficaz ejecución del Plan Anual de Vinculación con el medio.

4. Asegurar la sostenibilidad económica y ambiental de la Universidad

El desarrollo sostenible tanto económico como ambiental de la Universidad ha sido un objetivo estratégico en los dos últimos Planes de Desarrollo Estratégico. En términos económicos, se detectan dos factores que pueden tener impacto financiero. El primero, relacionado con el estrecho margen operacional. Si bien la situación financiera es estable, el incremento de los ingresos y gastos constituye un riesgo potencial para enfrentar los nuevos desafíos y contingencias; esto se ratifica como debilidad en el proceso de acreditación 2016. El segundo factor, se refiere a los cambios en la estructura de financiamiento de la Institución, dada la Reforma del Sistema de Educación Superior, la cual obligará a adaptarse a los nuevos mecanismos de financiamiento.

Cabe destacar que la “sostenibilidad económica” es un estándar de cumplimiento necesario para acreditar; es decir, su incumplimiento, por sí solo implica la no acreditación. Esto significa que la Universidad, por una parte, debe presentar evidencias sobre la asignación y utilización de sus recursos de acuerdo a su Plan de Desarrollo Estratégico y, por otra parte, aplicar mecanismos que reflejen una evolución positiva de la situación financiera en el periodo de evaluación, dando cuenta del cumplimiento de las proyecciones en este ámbito.

Los fondos estatales están orientando su asignación en base a indicadores de desempeño. Es así como el Aporte Fiscal Directo (AFD) que equivale al 16% del total de ingresos, tiene un componente fijo (95%) y otro variable (5%), el primero, considera los montos asignados el año anterior y la distribución anual del componente variable

considera los siguientes indicadores: publicaciones WoS y SciELO, proyectos Fondecyt, Jornadas Completas Equivalentes (JCE) con grado de magíster y doctor, estudiantes de pregrado, números de carreras (JCE es el denominador de todos los indicadores). La UCN ha ido disminuyendo su participación en este fondo, desde la posición N°14 en el 2018 a la N°18 en el 2019. Por otra parte, el aporte basal por desempeño que constituye el 5% de los ingresos considera, entre otros aspectos, indicadores de acuerdo a la complejidad institucional similares a los del AFD: publicaciones Scopus, acreditación Institucional, académicos jornada completa (JC) con grado de doctor, académicos JC y matrícula regular de Pregrado.

La implementación de la Ley 21.091 regula el financiamiento de la gratuidad y el cobro para los deciles 7, 8 y 9, esto implicará un desfinanciamiento de ingresos por aranceles de matrícula del pregrado debido a los estudiantes que pierdan la gratuidad por las normas de cobro para los deciles 7,8 y 9 y por las restricciones en el reajuste de los aranceles reales. En este contexto, la Universidad se enfrenta al desafío de absorber las diferencias entre lo que el Estado aporta por concepto de gratuidad y el costo real de las carreras. Además, deberá contar con estrategias de continuidad de estudios para estudiantes que han perdido la gratuidad por exceder la duración nominal de la carrera. La implementación de gratuidad que abarca al 37% (2018) de los estudiantes y presiona a la Universidad a diversificar fuentes de ingresos y avanzar hacia una titulación oportuna para estudiantes con gratuidad.

En términos de la sostenibilidad ambiental, en el año 2012 la Universidad firmó el Acuerdo de Producción Limpia (APL), Campus Sustentable, adquiriendo el compromiso de contribuir a la

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PDE 2020 – 2024

sustentabilidad ambiental de la UCN en todos sus ámbitos de actuación. Esto incluye incorporar el concepto de desarrollo sostenible en la docencia, en el perfil de egreso del estudiante UCN, en la investigación, en la vinculación con el medio y la gestión institucional.

En el PDC 2015 – 2019, la Universidad incorporó dentro de sus objetivos específicos el avanzar en la sustentabilidad de los campus, mediante proyectos para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos de agua y energía y el manejo de residuos. En este nuevo plan el “Compromiso Social y Ambiental” se instaura como un valor siguiendo la Carta Encíclica Laudato Si, del Santo Padre Francisco sobre el Cuidado de la Casa Común, 2015 y se define como objetivo estratégico la sostenibilidad ambiental.

Los objetivos específicos a alcanzar en términos de la sostenibilidad económica y ambiental en los próximos años son:

- 4.1 Mantener una evolución positiva de la situación financiera.
- 4.2 Asignar y utilizar los recursos de acuerdo a un modelo de convenio de desempeño.
- 4.3 Fortalecer la gestión integral de la oferta académica de la Institución.
- 4.4 Avanzar en la sostenibilidad ambiental de los campus.

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

Los objetivos específicos que se propone la Universidad para avanzar en su desarrollo y complejización, son fortalecer las capacidades del cuerpo académico; ofrecer una educación superior integral, con perspectiva de género e inclusiva; mejorar el posicionamiento de la Institución en la eficiencia y la eficacia del proceso de formación; lograr un desempeño destacado en investigación; mantener una oferta de carreras y programas flexibles e integrados y fortalecer la internacionalización de la docencia de pregrado y postgrado.

1.1 Fortalecer las capacidades del cuerpo académico para alcanzar desempeños notables en docencia e investigación

En este Plan de Desarrollo Estratégico se continuará el trabajo iniciado en el quinquenio anterior a través de la certificación docente como

elemento crucial para el aseguramiento de la calidad de los procesos de formación y para la concreción del PEI - respecto de las competencias docentes que se definen en el perfil académico UCN (Ver Tabla 1, Figuras del 6 al 9).

Para el desarrollo de capacidades del cuerpo académico en términos de la investigación científica y tecnológica, además de mejorar la productividad del cuerpo académico, se definirán nuevas políticas para fomentar entre el cuerpo académico el cumplimiento de los niveles de formación y orientaciones de productividad de claustro en su área disciplinar (Ver Tabla 1, Figuras 6 y 10).

Tabla 1: Indicadores y Metas Objetivo Específico 1.1

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
1.1.1 Académicas/os certificados en PEI planta oficial y especial	(Nº académicas/os certificados de la planta oficial y planta especial / Nº total académicas/os unidad)x100	13%	77%
1.1.2 Académicas/os certificados en PEI planta temporal	(Nº académicas/os certificados de la planta temporal y profesores hora / Nº total académicas/os unidad)x100	9%	33%
1.1.3 Académicas/os con perfil de claustro en su área disciplinar	Nº académicas/os que cumplen con los estándares de productividad de claustro doctoral en su área disciplinar	73	169

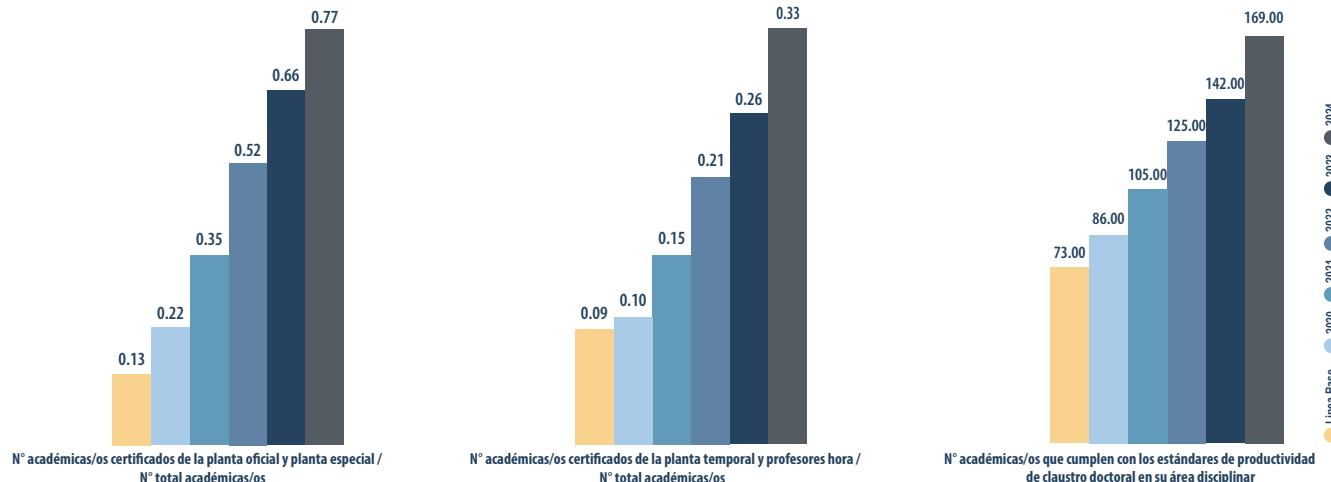


Figura 6: Metas UCN – Académicas(os) certificados en PEI planta oficial y especial - Académicas(os) certificados en PEI planta temporal y profesores hora - Académicos(as) con perfil de claustro.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

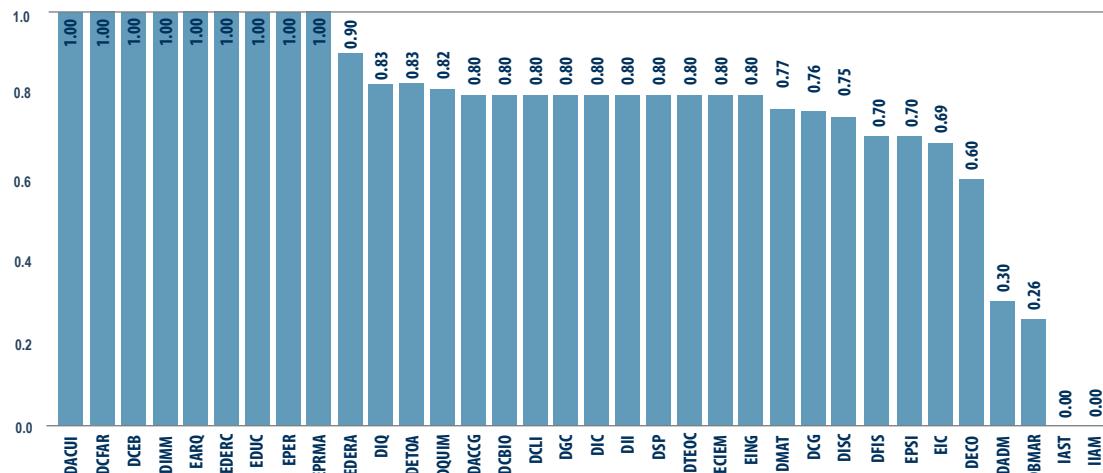


Figura 8: Metas 2024 - Académicas/os certificados en PEI planta oficial y especial por Unidad.

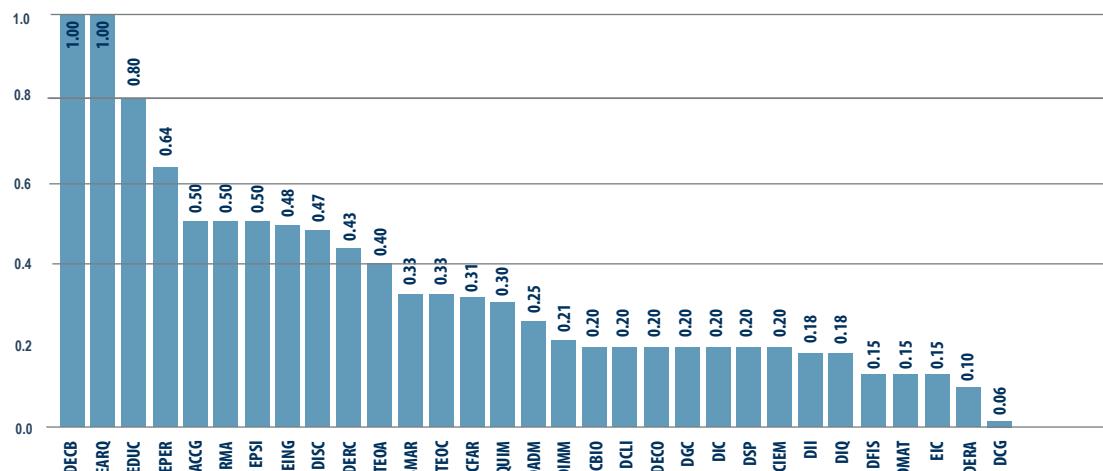


Figura 9: Metas 2024 - Académicas/os certificados en PEI planta temporal y profesores hora por Unidad

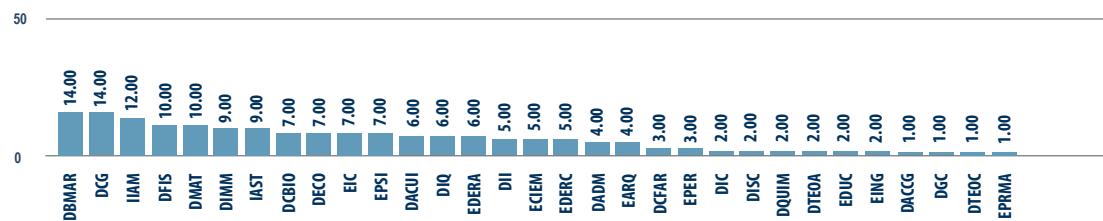


Figura 10: Académicas/os con perfil de claustro en su área disciplinar por Unidad

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

1.2 Ofrecer una educación superior integral, con perspectiva de género e inclusiva.

Desde la perspectiva de la educación como un derecho, el Proyecto de Ley de Educación Superior (2016) en relación a equidad e inclusión establece “que todos los talentos están igualmente distribuidos entre toda la población, que estos son necesarios para la construcción de la sociedad y que la diversidad social y cultural que aporta la inclusión constituye un ingrediente esencial en la construcción de la democracia. Es decir, todas/os somos necesarias/os”. Asimismo, la Ley N°21.091 indica que uno de los principios del Sistema de Educación Superior es promover la inclusión de los estudiantes en las IES, velando por la eliminación y prohibición de todas las formas de discriminación arbitraria. En este sentido, es necesario reconocer y fortalecer a la Universidad como

un espacio de convivencia en el que confluyen y coexisten diversidad de talentos, culturas y etnias, situaciones de discapacidad, identidades de género y condiciones u orientaciones sexuales.

Para avanzar en esta dirección se promoverá la capacitación y preparación de estudiantes, personal académico y de apoyo a la academia (Ver Tabla 2, Figuras 11 al 13) para asumir los procesos de enseñanza – aprendizaje con una perspectiva de género e inclusiva. Asimismo, se generarán políticas institucionales de admisión que favorezcan la incorporación de estudiantes mujeres en carreras de predominio masculino y/o favorezcan la incorporación de estudiantes varones en carreras de predominio femenino y la incorporación de mujeres en la planta académica.

Tabla 2: Indicadores y Metas Objetivo Específico 1.2

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
1.2.1 Estudiantes con formación en perspectiva de género	(Nº Estudiantes con perspectiva de género/Nº total de estudiantes por carrera) x 100	-	78%
1.2.2 Estudiantes con formación en inclusión	(Nº Estudiantes con formación en inclusión/Nº total de estudiantes por carrera) x 100	-	48%
1.2.3 Planta académica y de apoyo a la academia con formación en perspectiva de género	Nº Personas de planta académica y de apoyo a la academia en perspectiva de género/Nº total de planta académica y de apoyo a la academia por unidad	-	79%
1.2.4 Planta académica y de apoyo a la academia con formación en inclusión	Nº Personas de planta académica y de apoyo a la academia con formación en inclusión/Nº total de planta académica y de apoyo a la academia por unidad	-	53%
1.2.5 Políticas Institucionales de admisión que favorezcan la incorporación de estudiantes mujeres en carreras de predominio masculino y/o favorezcan la incorporación de estudiantes varones en carreras de predominio femenino	% carreras con iniciativas de admisión implementadas que favorezcan la incorporación de estudiantes mujeres a carreras de predominio masculino y/o favorezcan la incorporación de estudiantes varones en carreras de predominio femenino	-	100%
1.2.6 Mujeres en plantas académicas	(Nº JCE Mujeres en la planta académica/Total JCE de la planta académica)x100	35,6%	43,0%

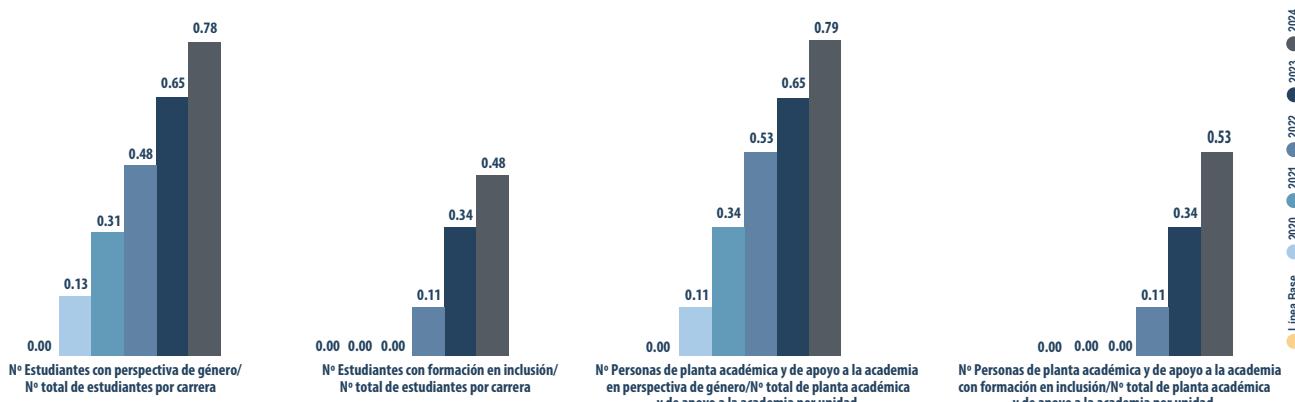


Figura 11: Metas UCN - Estudiantes con formación en inclusión y perspectiva de género - Planta académica y de apoyo a la academia con formación en inclusión y perspectiva de género.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

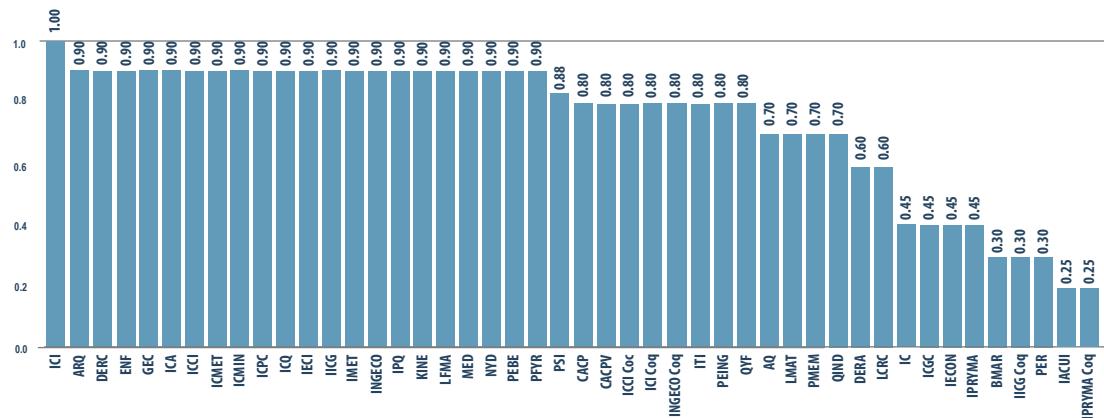


Figura 12: Metas 2024 - Estudiantes con formación en perspectiva de género por carrera

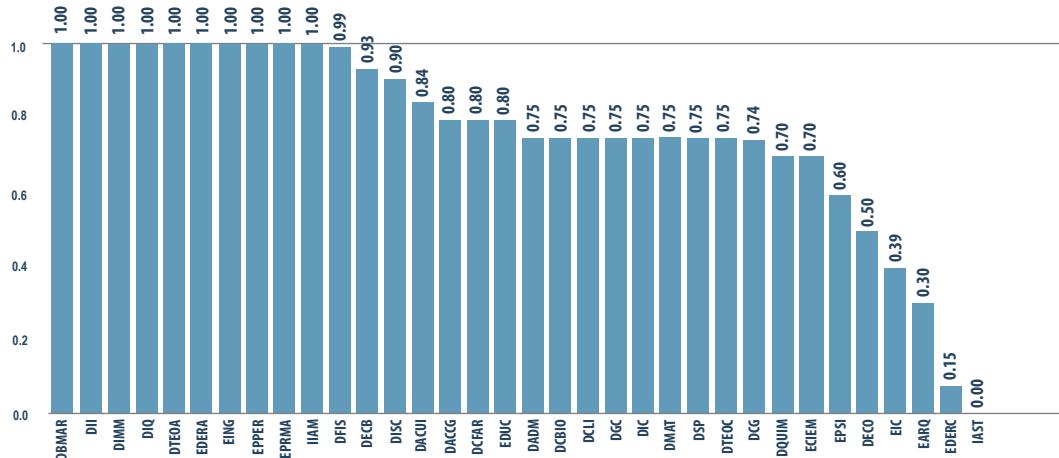


Figura 13: Metas 2024 - Planta académica y de apoyo a la academia con formación en perspectiva de género por Unidad

1.3 Alcanzar una posición de liderazgo en la eficiencia y la eficacia del proceso de formación entre las universidades de excelencia.

Las políticas de acceso en la educación terciaria, como por ejemplo, la implementación de gratuidad y el programa PACE, permiten a estudiantes de distintas realidades socioeconómicas acceder a la educación superior. Este nuevo perfil de estudiante con mayores brechas académicas y socioeconómicas para su desempeño en la educación superior implica ofrecer oportunidades efectivas para que todas y todos avancen oportunamente en su proceso de formación.

La UCN como institución inclusiva se enfrenta a un desafío de formación y acompañamiento a estos “nuevas/os estudiantes”, lo que implica un cambio cultural y actitudinal del rol docente en aula y estrategias institucionales para superar las brechas detectadas. En este Plan de Desarrollo se continuará con la labor de mejorar los resultados de retención de los estudiantes en los primeros años y acercar el tiempo efectivo de titulación a la duración nominal de las carreras (Ver Tabla 3, Figuras 14 al 17). Esto implicará definir estrategias efectivas de acompañamiento a las y los estudiantes para apoyar su progresión académica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

Tabla 3: Indicadores y Metas Objetivo Específico 1.3

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
1.3.1 Brecha de duración real versus nominal.	Tiempo efectivo que los estudiantes requieren para obtener su título / Duración nominal de la carrera	1,45	1,28
1.3.2 Tasa de titulación oportuna (n+1)	% estudiantes de una cohorte determinada que obtienen su título en N o N+1 años	18%	26%
1.3.3 Retención tercer año.	Retención de cohorte t-3	58%	63%

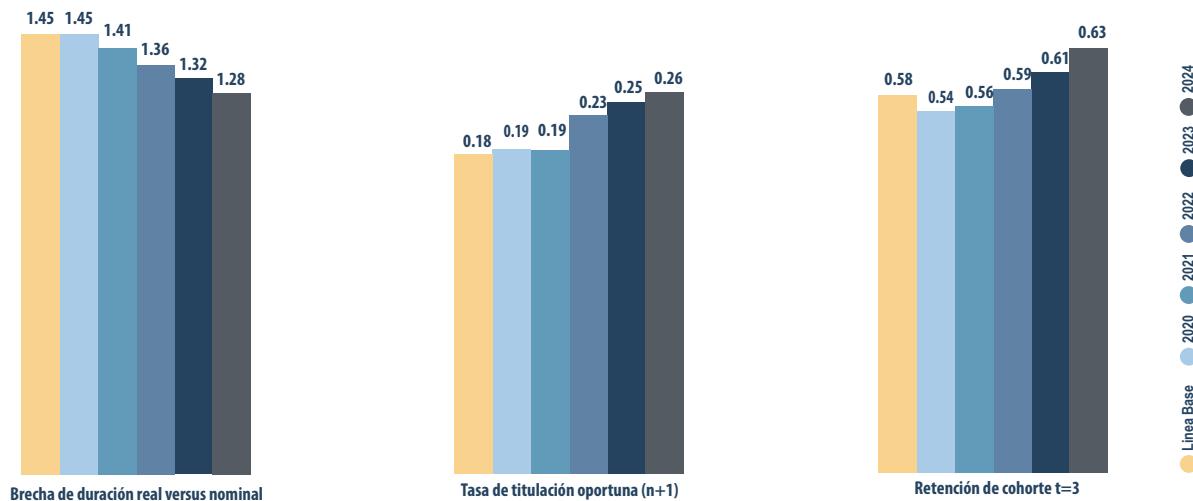


Figura 14: Metas UCN - Brecha de duración real versus nominal - Tasa de titulación oportuna (n+1) - Retención tercer año

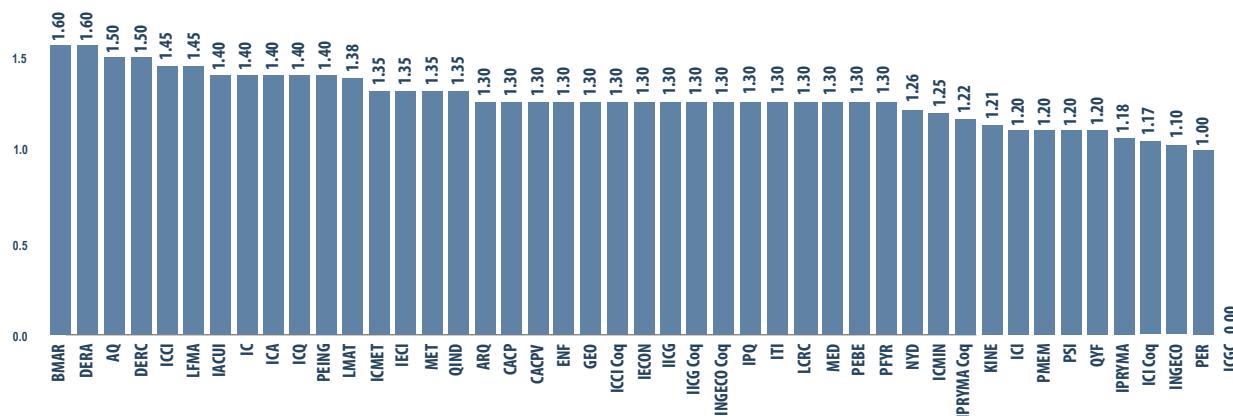


Figura 15: Metas 2024 - Brecha de duración real versus nominal por Carrera

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

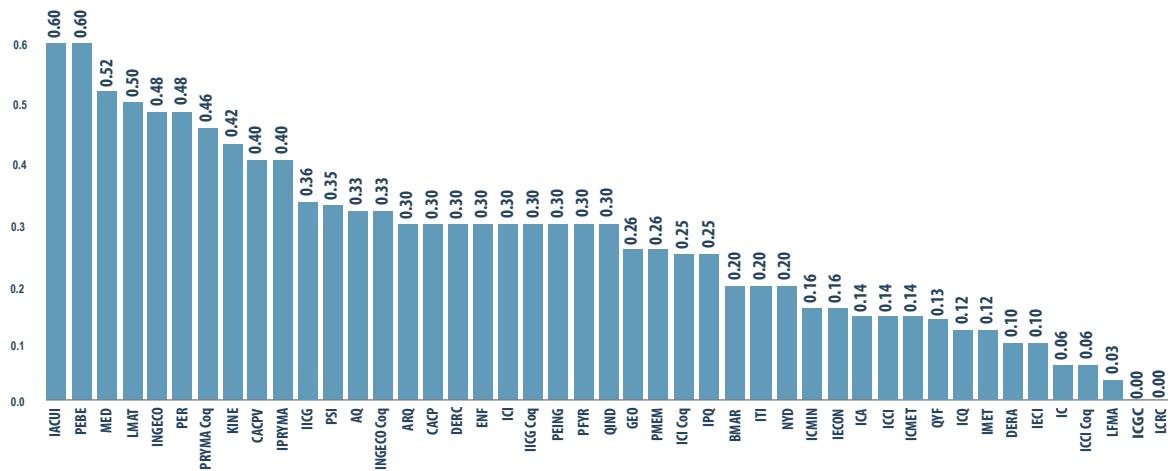


Figura 16: Metas 2024 - Tasa de titulación oportuna (n+1) por carrera

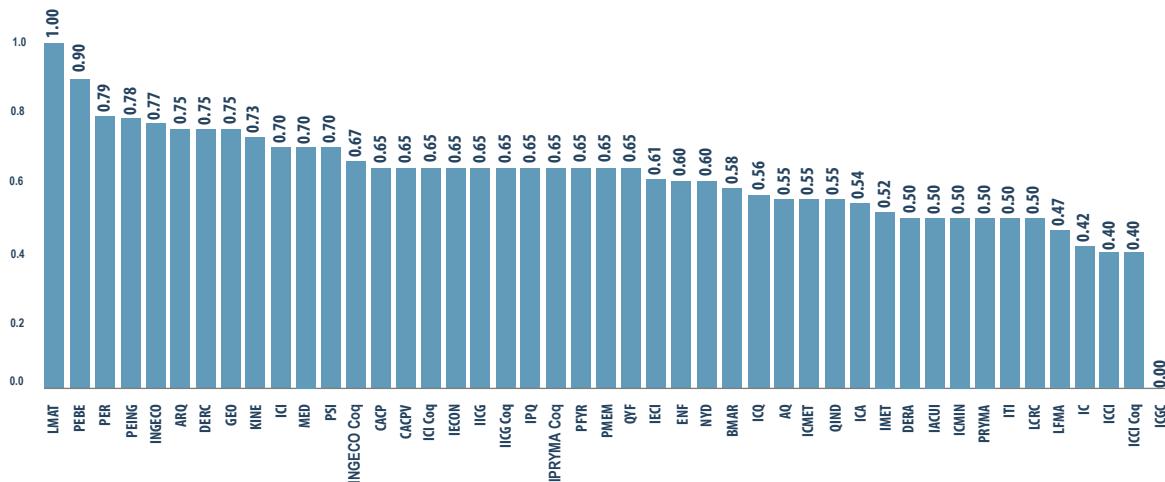


Figura 17: Metas 2024 - Retención tercer año por carrera

1.4 Lograr un desempeño destacado en investigación entre las universidades de excelencia

El incremento de la productividad científica se vuelve crucial para avanzar en su posicionamiento a nivel nacional. En este sentido, se revisarán las cargas académicas y administrativas con la finalidad de establecer parámetros que permitan cumplir con los objetivos trazados en esta materia. Para esto, se continuará fomentando la producción científica en las distintas disciplinas presentes en la Universidad en términos de incrementar las publicaciones WoS (Ver tabla 4, Figuras 18 y

19). En el caso de unidades académicas tales como Ciencias Jurídicas, Medicina y Educación se considerarán las publicaciones Scopus (Ver Tabla 4, Figuras 18 y 20) que reflejan de mejor forma la productividad de dichas áreas. Por otra parte, se incrementará la proporción de académicas y académicos con grado de doctor (Ver Tabla 4, Figuras 22 y 25) a través de la conformación de claustros para impartir, al menos, dos nuevos programas de doctorado.

Asimismo, se continuará fomentando la postulación de más investigadoras/es a los distintos fondos concursables del programa

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

Fondecyt (Ver Tabla 4, Figuras 23 y 26). En términos de la calidad de la investigación la UCN ha evidenciado un sostenido crecimiento, lo que ha permitido aumentar su porcentaje de publicaciones revistas de primer orden. Este resultado ha sido impactado positivamente por las políticas de ANID a través de las bases para adjudicación de proyectos y por la política interna de incentivos a las publicaciones

indizadas. En este ámbito, se continuará fomentando a fin de mantener los niveles actuales de publicaciones en los primeros cuartiles (Ver Tabla 4, Figuras 24 y 27). Por último, la participación de estudiantes de pregrado y postgrado en publicaciones (Ver Tabla 4, Figuras 18 y 21) es otro aspecto a facilitar en este Plan.

Tabla 4: Indicadores y Metas Objetivo Específico 1.4

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
1.4.1 Publicaciones WoS	Nº publicaciones WoS por año	374	389
1.4.2 Publicaciones Scopus	Nº publicaciones Scopus por año (*)	44	38
1.4.3 Académicas/os con grado de doctor	NºJCE con grado doctor / Nº total JCE	35%	51%
1.4.4 Proyectos del Programa Fondecyt	Nº proyectos Fondecyt regular, iniciación y postdoctorado adjudicados por año	21	30
1.4.5 Calidad de publicaciones WoS	% publicaciones WoS en Q1 y Q2	78%	73%
1.4.6 Publicaciones WoS de estudiantes de pregrado y postgrado	Nº publicaciones WoS con participación de estudiantes de pregrado y postgrado	97	87

* solo para FHUM, FCJ, EDUC y FMED

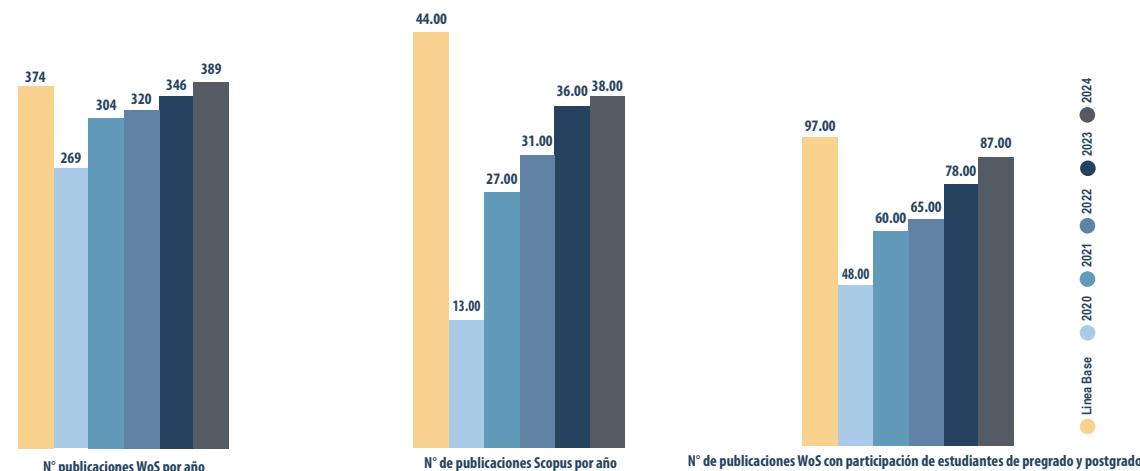


Figura 18: Metas UCN - Publicaciones

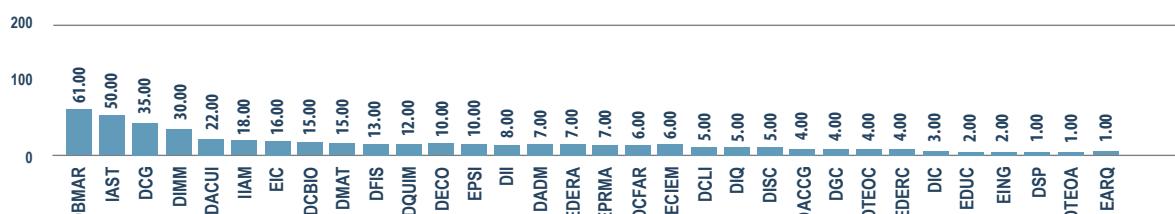


Figura 19: Metas 2024 - Publicaciones WoS por Unidad

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.



Figura 20: Metas 2024 - Publicaciones Scopus por Unidad

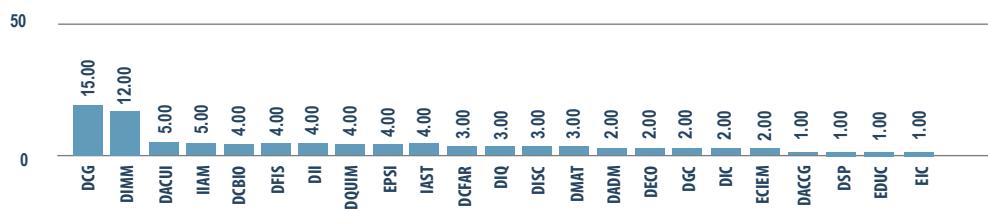


Figura 21: Metas 2024 - Publicaciones WoS con participación de estudiantes de pregrado y postgrado por Unidad

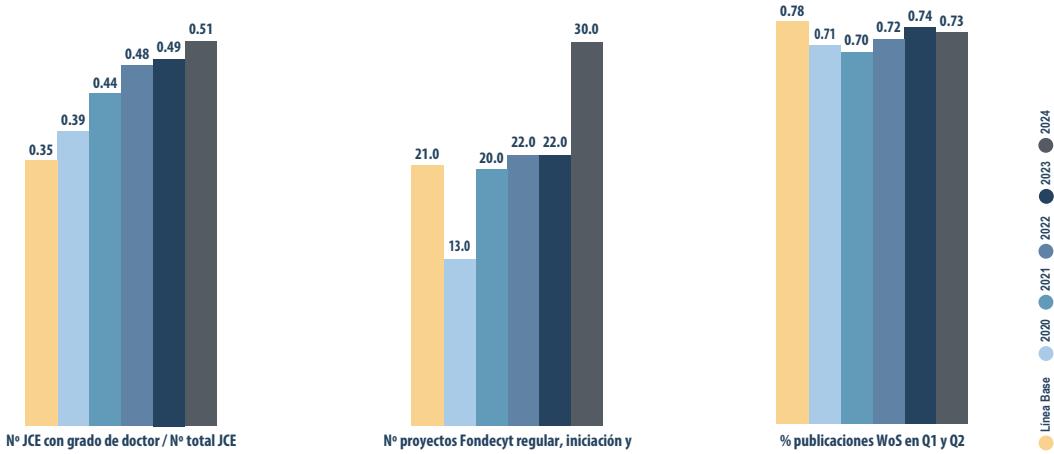


Figura 22: Metas UCN - Académicas/os con grado de doctor

Figura 23: Metas UCN - Proyectos del Programa Fondecyt

Figura 24: Metas UCN - Calidad de publicaciones WoS

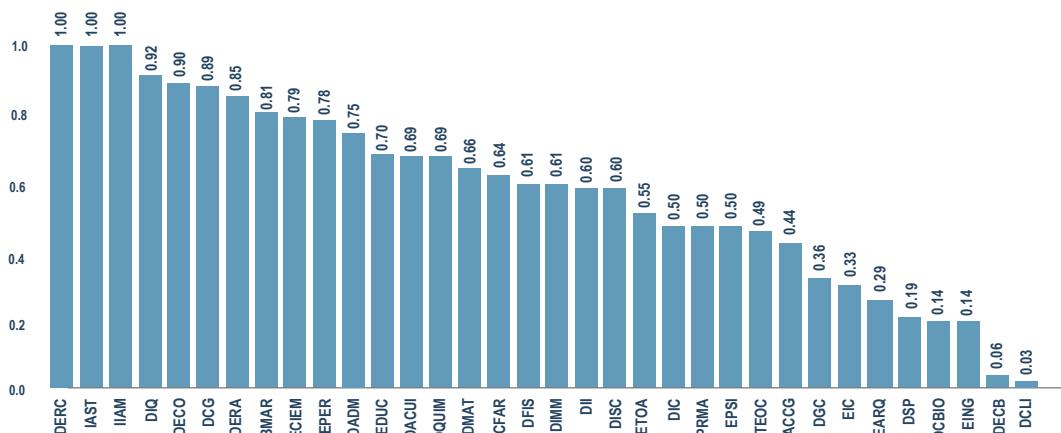


Figura 25: Metas 2024 - Académicas/os con grado de doctor por Unidad

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

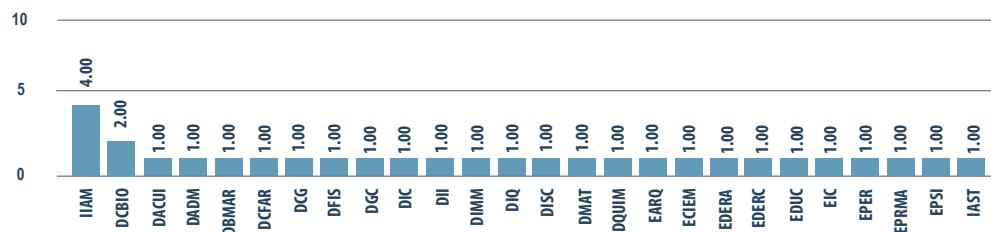


Figura 26: Metas 2024 - Proyectos del Programa Fondecyt por Unidad

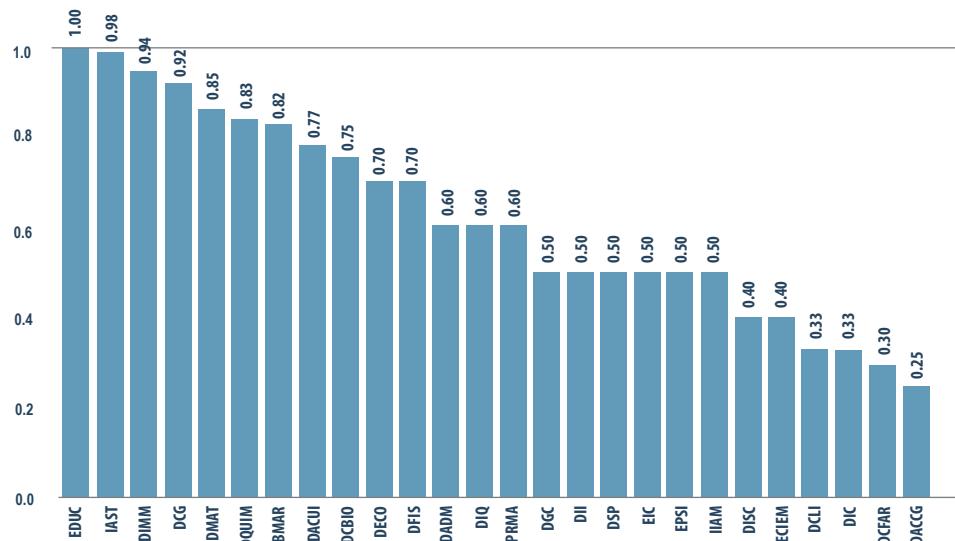


Figura 27: Metas 2024 - Calidad de publicaciones WoS por Unidad

1.5 Mantener una oferta de carreras y programas flexibles e integrados

Los cambios en el modelo educativo a nivel mundial, como consecuencia de la denominada cuarta revolución industrial, han puesto énfasis hacia la creatividad, el pensamiento crítico, el alfabetismo digital, la empatía, la sensibilidad y la colaboración en la formación en todos los niveles. Dada la situación mundial que se enfrenta con la pandemia, la UCN está llamada a investigar y adaptarse respecto de los métodos de enseñanza y los profesionales que se necesitarán en el futuro, donde muchos empleos actuales desaparecerán y se requerirán profesionales con menor especialización y mayor formación interdisciplinaria, capacidad de integrar nuevas tecnologías, creatividad y sentido ético.

En el presente Plan se reafirma el compromiso de formación para la globalización, en términos de adaptar los procesos formativos a los cambios y requerimientos del entorno nacional e internacional con el propósito de desarrollar en las y los estudiantes capacidades para interactuar en un mundo diverso y cambiante. Para asegurar esta pertinencia en la formación, se iniciará un proceso de innovación y armonización curricular y la articulación efectiva de programas de pregrado y postgrado (Ver Tabla 5, Figuras 28 al 30). Asimismo, se fomentará la apertura de electivos interdisciplinarios y minors, además de la incorporación de la modalidad virtual a la enseñanza (Ver Tabla 5, Figuras 31 a la 33).

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

Tabla 5: Indicadores y Metas Objetivo Específico 1.5

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
1.5.1 Armonización curricular	Cantidad de carreras que han flexibilizado el curriculum	-	15
1.5.2 Programas de postgrados articulados con el pregrado	Nº cantidad de programas de postgrados articulados con el pregrado	9	15
1.5.3 Minors Implementados	Nº Minors implementados	1	14
1.5.4 Asignaturas en modalidad virtual	Nº asignaturas dictadas en modalidad virtual	2	40

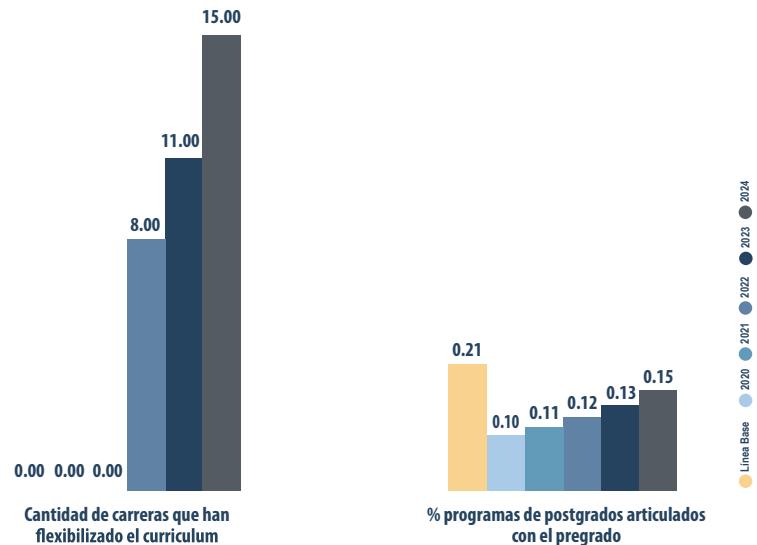


Figura 28: Metas UCN - Armonización curricular / Programas de postgrados articulados con el pregrado

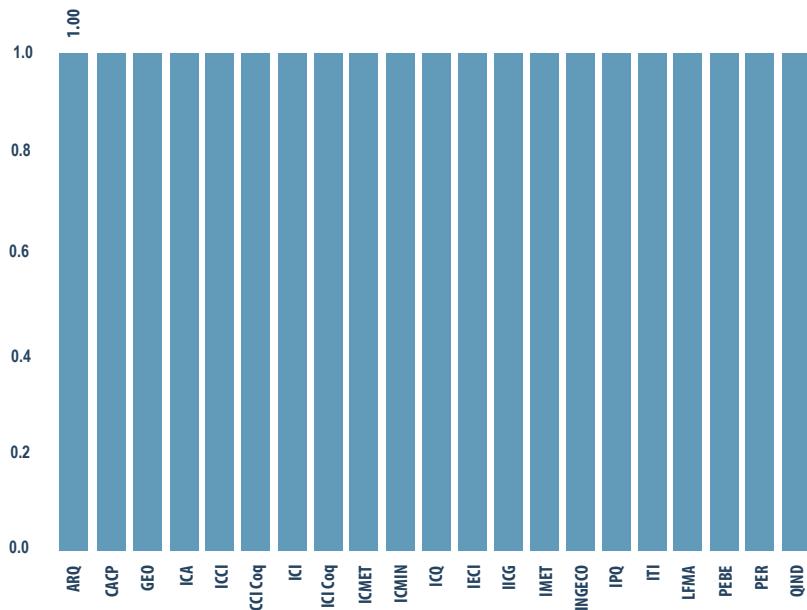


Figura 29: Metas Carreras - Armonización curricular

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

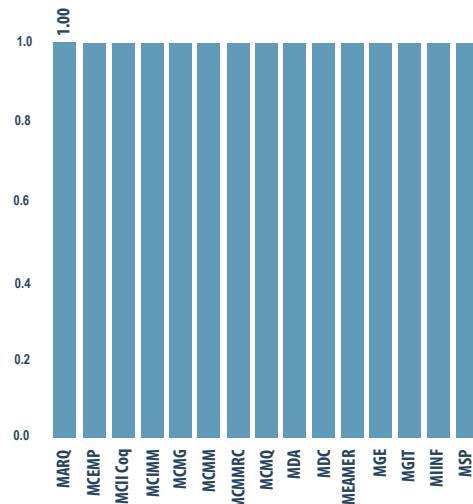


Figura 30: Metas 2024 - Programas de postgrados articulados con el pregrado por unidad

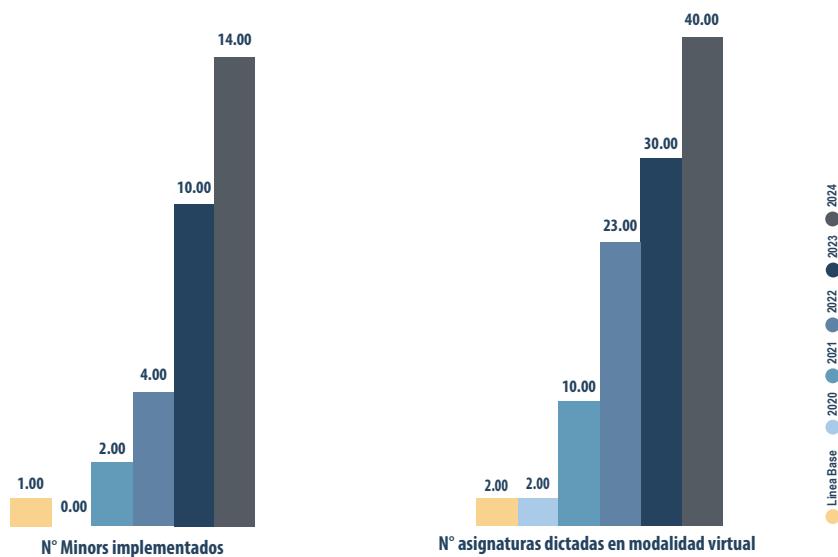


Figura 31: Metas UCN - Minors Implementados / Asignaturas en modalidad virtual

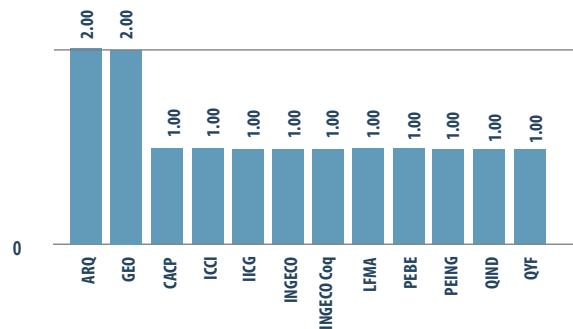


Figura 32: Metas 2024 - Minors Implementados por unidad

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

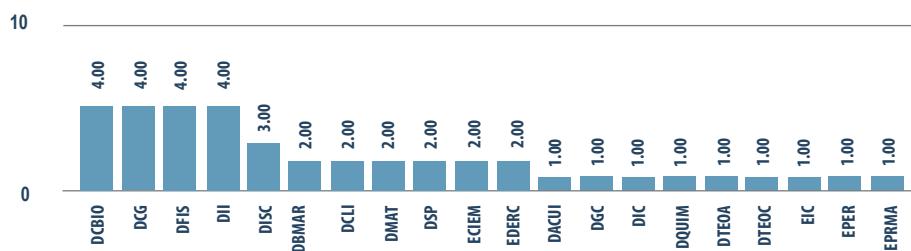


Figura 33: Metas 2024 - Asignaturas en modalidad virtual

1.6 Fortalecer la internacionalización de la docencia de pregrado y postgrado.

De acuerdo al Proyecto Educativo, la UCN entiende la internacionalización como una vía para contribuir a la formación de sus estudiantes, de manera que estos puedan desplegar sus competencias profesionales y responsabilidad ética y social en contextos multiculturales y con una visión del mundo globalizado. Con este fin se han mantenido y fortalecido las relaciones interinstitucionales, a nivel nacional e internacional, desarrollando proyectos en red con universidades y centros de investigación de alto nivel, y transfiriendo los resultados de las actividades generadas al entorno local y nacional.

Del mismo modo que en el PDC 2015 – 2019, se continuará fortaleciendo el soporte institucional a las diversas modalidades de la movilidad estudiantil de pregrado y postgrado con la finalidad de incrementar la llegada de estudiantes internacionales a la UCN y la movilidad de estudiantes UCN al extranjero (Ver Tabla 6, Figuras 34 al 37). Se generarán, además, las condiciones y reglamentación necesarias para avanzar, en el pregrado, con la generación de convenios para carreras con doble título con universidades extranjeras de prestigio, y en el postgrado con la realización de convenios de co-tutela de tesis (Ver tabla 6, Figuras 38 al 40).

Tabla 6: Indicadores y Metas Objetivo Específico 1.6

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
1.6.1 Estudiantes UCN en movilidad	Nº de estudiantes UCN en movilidad internacional	110	175
1.6.2 Estudiantes extranjeros en movilidad en la UCN	Nº de estudiantes extranjeros en movilidad en la UCN	156	150
1.6.3 Estudiantes internacionales en programas de postgrado	Nº de estudiantes extranjeros regulares en programas de postgrado UCN	93	73
1.6.4 Carreras con doble grado con universidades extranjeras	Nº carreras/programas que obtienen doble título con universidades extranjeras	-	8
1.6.5 Estudiantes de postgrado en cotutela de tesis	Nº estudiantes de postgrado que realizan su tesis en colaboración con universidades extranjeras	8	37

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

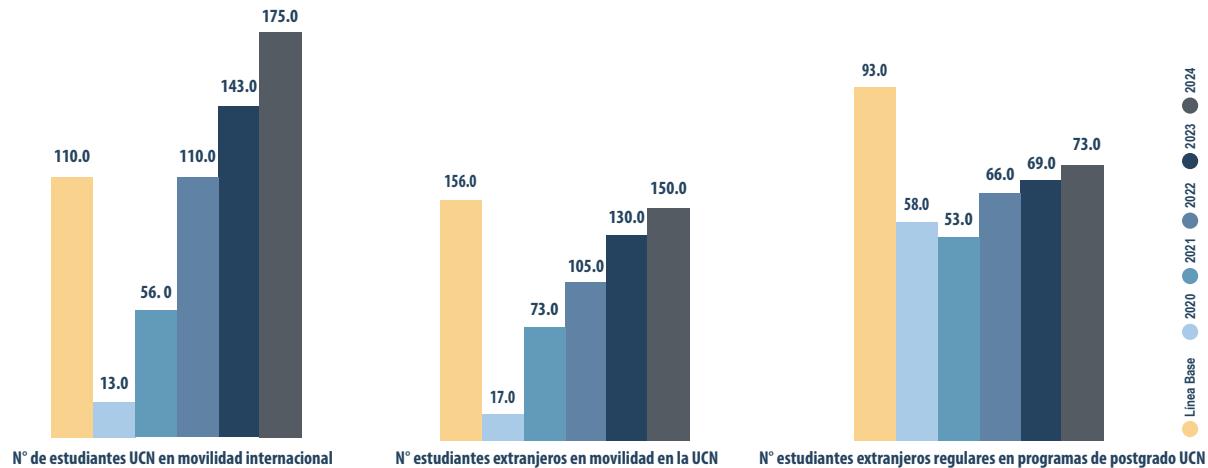


Figura 34: Metas UCN - Estudiantes UCN en Movilidad / Estudiantes extranjeros en movilidad en la UCN / Estudiantes extranjeros en programas de postgrado

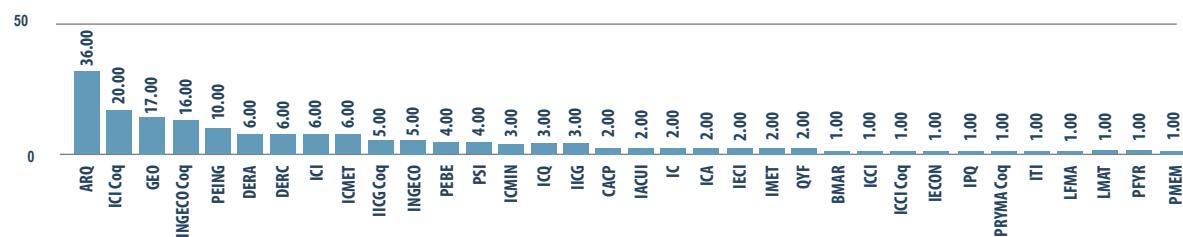


Figura 35: Metas 2024 - Estudiantes UCN en Movilidad

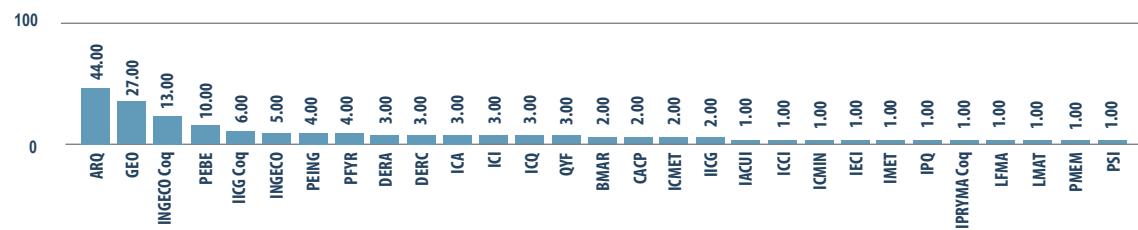


Figura 36: Metas 2024 - Estudiantes extranjeros en movilidad en la UCN por carrera

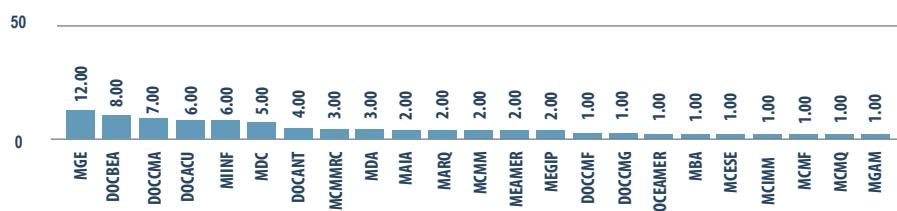


Figura 37: Metas 2024 - Estudiantes extranjeros regulares en programas de postgrado UCN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

Avanzar en el desarrollo y complejización de la docencia y la investigación de la institución.

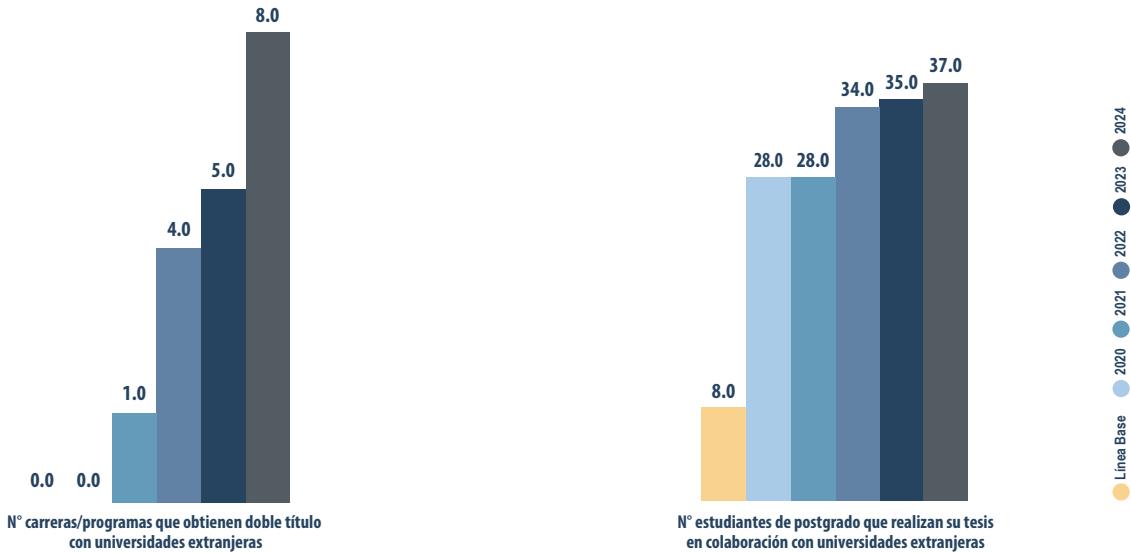


Figura 38: Metas UCN - Carreras con doble grado con universidades extranjeras / Estudiantes de postgrado en cotutela de tesis en colaboración con universidades extranjeras

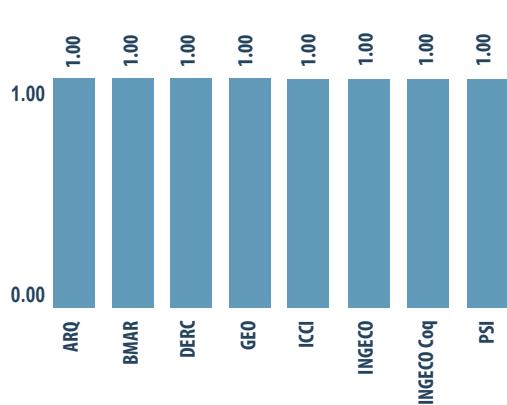


Figura 39: Metas 2024 - Carreras con doble grado con universidades extranjeras

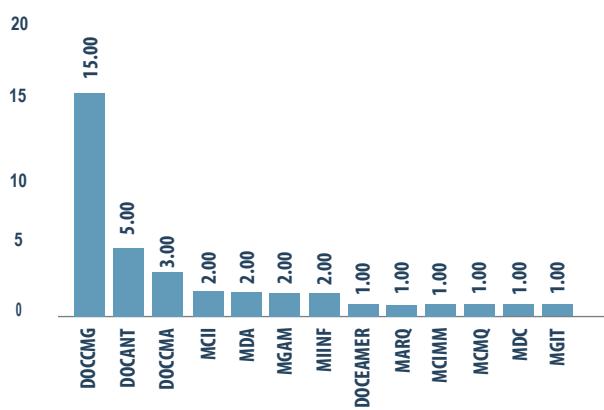


Figura 40: Metas 2024 - Estudiantes de postgrado en cotutela de tesis en colaboración con universidades extranjeras por programa

La ubicación geográfica de la Universidad constituye un laboratorio natural en los ámbitos mineros, hídricos, antropológicos, geológicos, marinos, entre otros. El entorno y grado de vinculación que se desarrolle con este permite asegurar la pertinencia y aplicación del conocimiento generado en la Universidad. Las tendencias de mercado y el financiamiento de la investigación científica obligan a contar con planteles altamente calificados con capacidad de adaptación constante e interacción estrecha entre disciplinas. Respecto al ámbito público, se demandan respuestas a necesidades complejas estrechamente relacionadas con desafíos de bienestar social y calidad de vida. En este caso, nuevamente la capacidad de trabajo inter y multidisciplinario es crucial a fin de dar respuestas a los complejos desafíos del entorno.

2.1 Contribuir a la superación de los desafíos de sostenibilidad del territorio (desertificación, energía, recursos hídricos, cambio climático, biodiversidad, contaminación, entre otros)

Al igual que en el Plan de Desarrollo Estratégico anterior, se continuará fortaleciendo la conformación de una comunidad de investigadores, es decir, pasar de la investigación individual hacia la investigación colaborativa que produzca conocimientos en áreas transversales y fomente el desarrollo de redes con otras instituciones académicas o de investigación.

Se fomentará la conformación de equipos o núcleos multidisciplinarios (Ver Tabla 7, Figura 41 y 42) y el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica de carácter multi o inter-disciplinario con foco en los desafíos de sostenibilidad del territorio (Ver Tabla 7, Figura 41 y 43).

Tabla 7: Indicadores y Metas Objetivo Específico 2.1

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
2.1.1 Equipos o núcleos multidisciplinarios asociados a los desafíos de sostenibilidad del territorio.	Equipos de investigadoras/es con al menos cuatro integrantes con trabajo permanente en una línea de investigación asociada a los desafíos del territorio	3	34
2.1.2 Proyectos de investigación científica y tecnológica asociados a los desafíos del territorio	Nº de proyectos CORFO, FIC, FONDEF, FONIS, FIA, FIPA y otros adjudicados por año en áreas de investigación asociadas a los desafíos del territorio	18	24

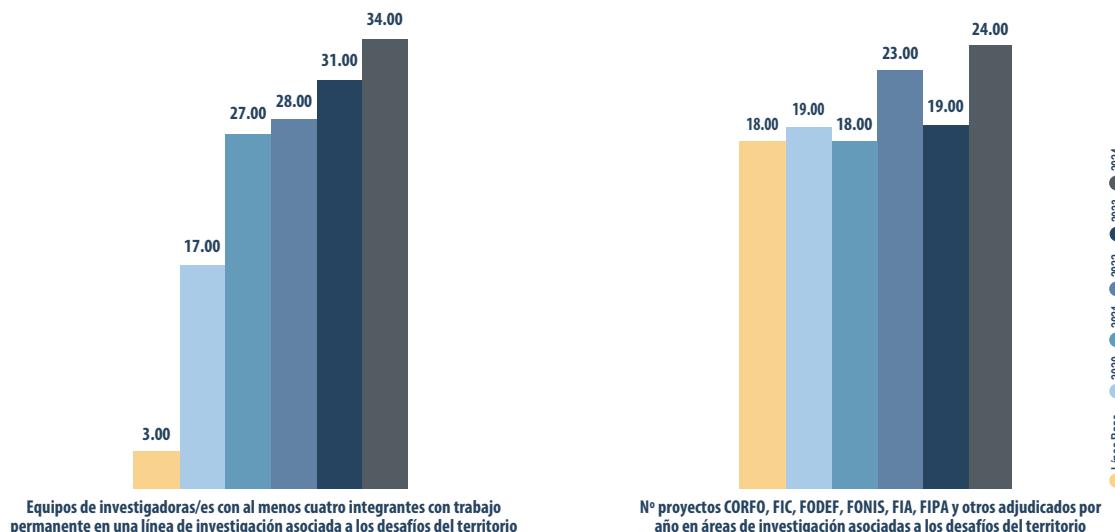


Figura 42: Metas UCN - Equipos o núcleos multidisciplinarios / Proyectos de investigación científica y tecnológica asociados a los desafíos de sostenibilidad del territorio

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 2:

Vincular las capacidades institucionales de docencia, investigación e innovación con los desafíos del Norte de Chile.

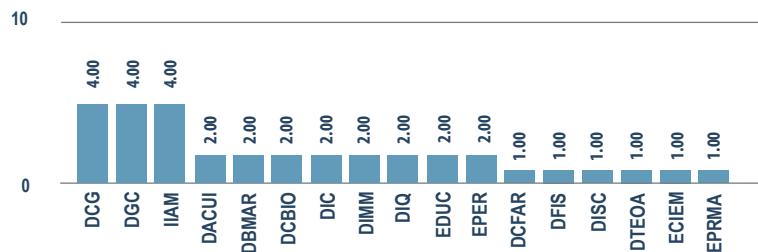


Figura 42: Metas 2024 - Equipos o núcleos multidisciplinarios asociados a los desafíos de sostenibilidad del territorio por Unidad

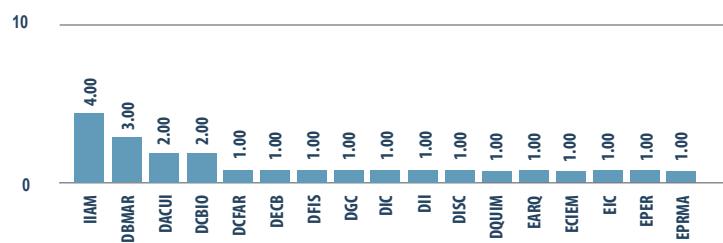


Figura 43: Metas 2024 - Proyectos de investigación científica y tecnológica asociados a los desafíos de sostenibilidad del territorio por Unidad

2.2 Fortalecer las capacidades de valorización de la investigación científica y tecnológica para el desarrollo sostenible del territorio (minería, agricultura, acuicultura y pesca).

La transferencia de tecnologías se entiende como el proceso por el cual se genera conocimiento a través de la I+D, traspasando ese conocimiento al mercado o la sociedad, generando valor. La transferencia se realiza mediante la protección del conocimiento con propiedad intelectual, que garantiza la apropiabilidad de los resultados. Las formas habituales de transferencia tecnológica son el licenciamiento de derechos de propiedad intelectual -patentes, obras protegidas por derecho de autor, modelos de utilidad, diseños industriales, software- y la creación de nuevas empresas y entidades a partir de la tecnología generada⁽³⁾. En la actividad de transferencia concurren diversos actores, y su gestión requiere de conocimientos técnicos, de negocio, de propiedad intelectual y de la industria. Para

este plan se considera avanzar en las solicitudes de patentes (Ver Tabla 8, Figura 44 y 45) y la transferencia de tecnologías (Ver Tabla 8, Figura 44 y 47).

En este nuevo plan se fortalecerá el modelo de articulación entre cada una de las etapas del proceso de transferencia tecnológica con foco en el desarrollo de soluciones a las problemáticas del entorno regional; minería, agricultura, acuicultura, pesca, entre otros. Esto significa avanzar en los niveles de madurez tecnológica (TRL: Technology Readiness Level Definitions NASA), es decir fomentar que investigadoras/es y núcleos de investigación desarrollen proyectos en el ámbito de las tecnologías en etapas de madurez de nivel básico o de prueba de conceptos (TRL 1-4) y que a través de sus Centros Tecnológicos o en vínculo con Centros, por ejemplo CEAZA, CEITSAZA, CICITEM, CIPTEMIN, entre otros, puedan llevar estos proyectos a etapas de desarrollo y validación

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 2:

Vincular las capacidades institucionales de docencia, investigación e innovación con los desafíos del Norte de Chile.

(TRL 4-7) (Ver Tabla 8, Figura 44 y 46). Finalmente, a través de parques tecnológicos o institutos, impulsar el avance de estos desarrollos hacia un nivel que permita la

implementación de las tecnologías a nivel de prototipos probados con éxito en entornos reales (TRL 7-9).

Tabla 8: Indicadores y Metas Objetivo Específico 2.2

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
2.2.1 Solicitudes de patentes	Solicitudes de patentes de nuevas tecnologías	1	7
2.2.2 Tecnologías con madurez TRL>=3	Nº Tecnologías que tienen una madurez TRL 3 o superior	17	8
2.2.3 Tecnologías transferidas	Licenciadas a terceros o transferidas a spin-off	6	3

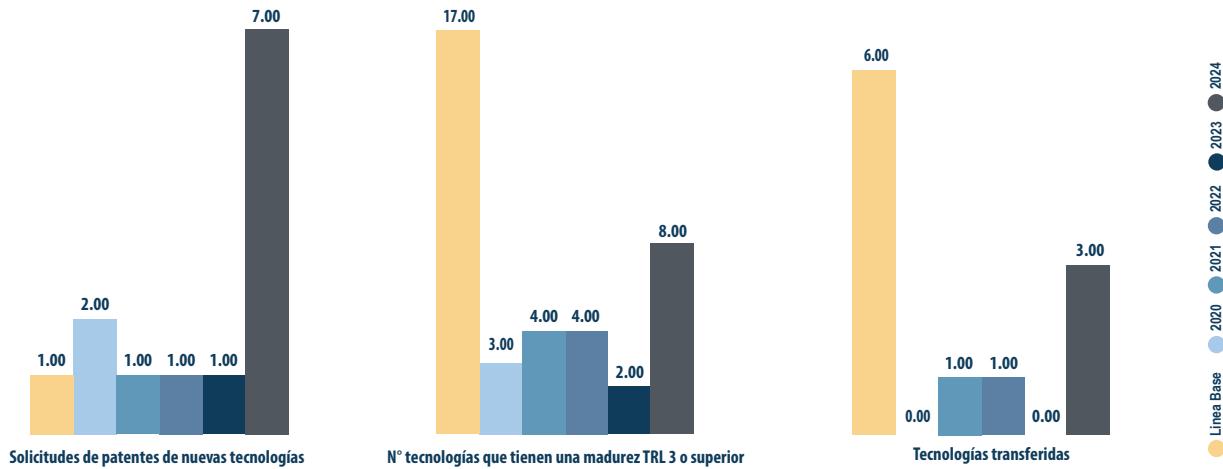


Figura 44: Metas UCN - Solicitud de patentes / Tecnologías con madurez TRL >= 3 / Tecnologías transferidas

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 2:

Vincular las capacidades institucionales de docencia, investigación e innovación con los desafíos del Norte de Chile.

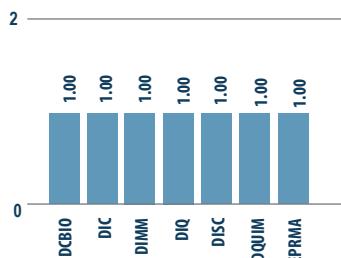


Figura 45: Metas 2024 - Solicitudes de patentes por Unidad

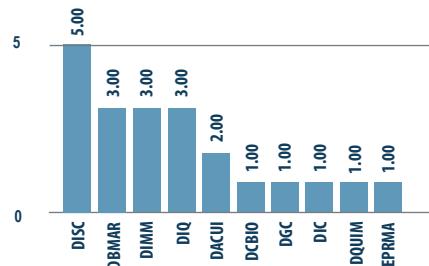


Figura 46: Metas 2024 - Tecnologías con madurez TRL >= 3 por Unidad

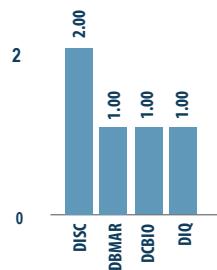


Figura 47: Metas 2024 - Tecnologías transferidas por Unidad

2.3 Contribuir al fortalecimiento de la integración social en las Regiones (migración, envejecimiento de la población, campamentos, migración interregional y salud)

La Vinculación con el Medio (VCM), entendida como una función misional es una interrelación de carácter recíproco entre la universidad y el entorno en los ámbitos productivo, social e institucional (público y privado). Por tanto, debe responder al rol social y multidisciplinario de la Universidad que busca impactar en el desarrollo humano a nivel local, regional, nacional e internacional; resultando en el mejoramiento de la calidad de vida de los involucrados en el contexto de zonas de extrema aridez. Intentando establecer para ello relaciones sistemáticas a corto, mediano y largo plazo poniendo énfasis en la calidad, relevancia y viabilidad de las iniciativas. Tomando como fundamento esta definición de vinculación con el medio, en el PDC 2015 – 2019, se logró desarrollar un modelo de gestión para la vinculación con el medio, internalizando en la comunidad

universitaria esta actividad como una tercera misión con lineamientos y políticas claras. Adicionalmente, se avanzó en la incorporación de herramientas para sistematizar y monitorear periódicamente las relaciones que establece la UCN con las entidades externas.

Para este Plan, se identifican como relevantes los ámbitos de desarrollo e integración social en las regiones con la finalidad de contribuir tanto a los procesos de formación, como al entorno donde está inserta la institución. En este contexto, para la contribución de la vinculación con el medio a la mejora de la calidad de la docencia y su pertinencia, se impulsarán en todas las carreras la incorporación formal de actividades de aprendizaje + servicios en las mallas curriculares (Tabla N°9, Figura 48 y 49). Asimismo, se continuará fortaleciendo los programas permanentes de la Universidad con foco en los desafíos asociados con migración, envejecimiento de la población, campamentos, salud, entre otros (Tabla N°9, Figura 48 y 50).

Tabla 9: Indicadores y Metas Objetivo Específico 2.3

Indicador	Descripción	Línea Base Meta 2024	
2.3.1 Actividades de aprendizajes + servicio implementadas en mallas curriculares	% carreras que han implementado en las mallas curriculares actividades de Aprendizaje + Servicio	40%	89%
2.3.2 Programas permanentes UCN que contribuyen a la integración social en las regiones	Nº programas permanentes UCN bidireccionales que contribuyen a la integración social en las regiones	13	34

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 2:

Vincular las capacidades institucionales de docencia, investigación e innovación con los desafíos del Norte de Chile.

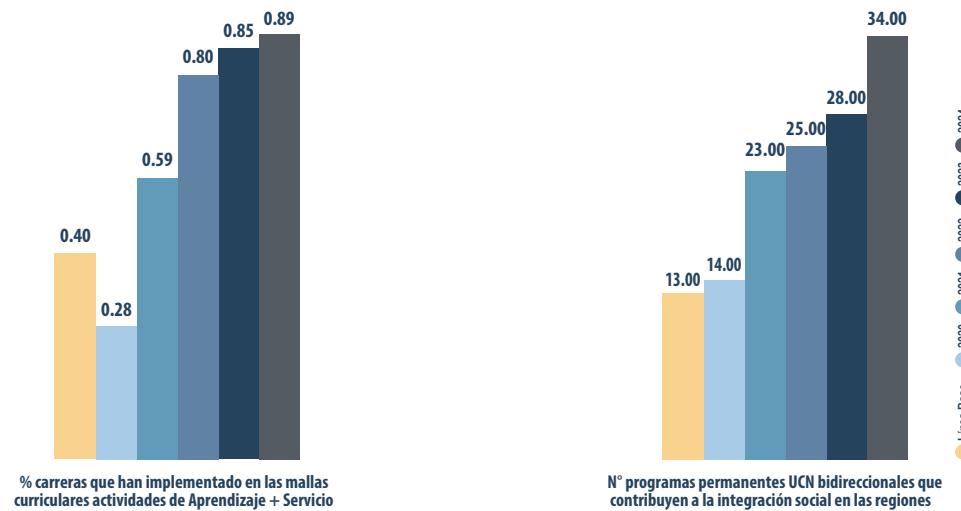


Figura 48: Metas UCN - Actividades de Aprendizaje + Servicio implementadas en mallas curriculares / Programas permanentes UCN que contribuyen a la integración social en las regiones

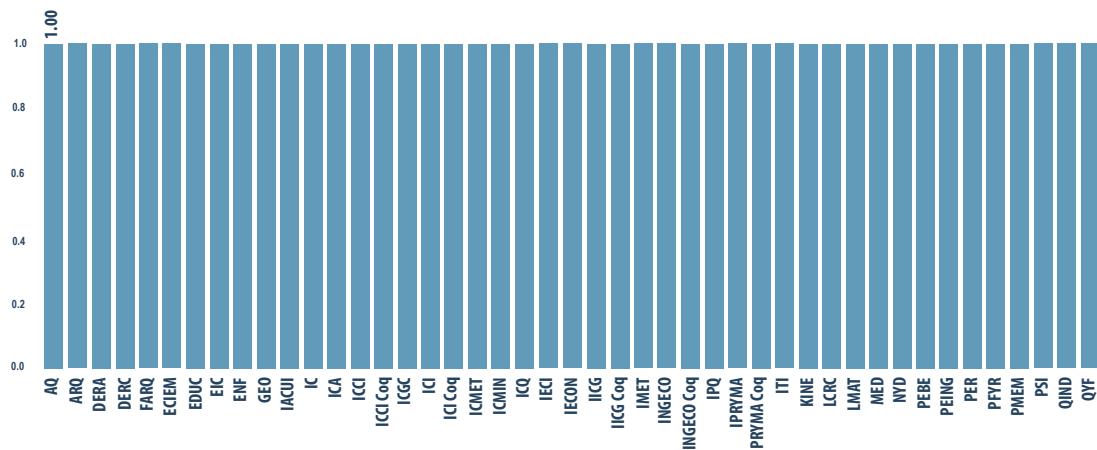


Figura 49: Metas 2024 - Actividades de Aprendizaje + Servicio implementadas en mallas curriculares por carrera

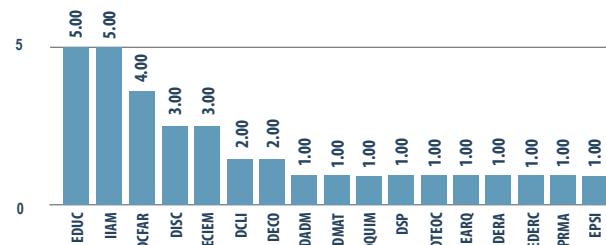


Figura 50: Metas 2024 - Programas permanentes UCN que contribuyen a la integración social en las regiones por Unidad

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 2:

Vincular las capacidades institucionales de docencia, investigación e innovación con los desafíos del Norte de Chile.

2.4 Fortalecer la investigación y transferencia tecnológica en colaboración con pares y centros internacionales.

La internacionalización es entendida como un medio para mejorar la calidad, pertinencia, eficacia y eficiencia de las funciones misionales de la institución, al igual que en el PDC 2015 – 2019, en investigación y transferencia tecnológica se fortalecerán las relaciones de

colaboración con pares y centros internacionales y promoverá el trabajo en redes internacionales con la finalidad de incrementar la postulación a proyectos financiados con fondos internacionales, las publicaciones en colaboración con instituciones extranjeras y la incorporación de académicas/os internacionales en proyectos de investigación institucional (Tabla 10, Figuras 51 al 54).

Tabla 10: Indicadores y Metas Objetivo Específico 2.4

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
2.4.1 Proyectos financiados con fondos internacionales	Nº proyectos de investigación científica y tecnológica con fondos internacionales vigentes	4	27
2.4.2 Publicaciones WoS en co-autoría internacional	Nº de publicaciones WoS con participación internacional	240	207
2.4.3 Nº académicas/os internacionales en proyectos de investigación	Nº de profesoras/es internacionales participantes en actividades (proyectos, asesorías, cursos, otros) de investigación en la UCN	19	79

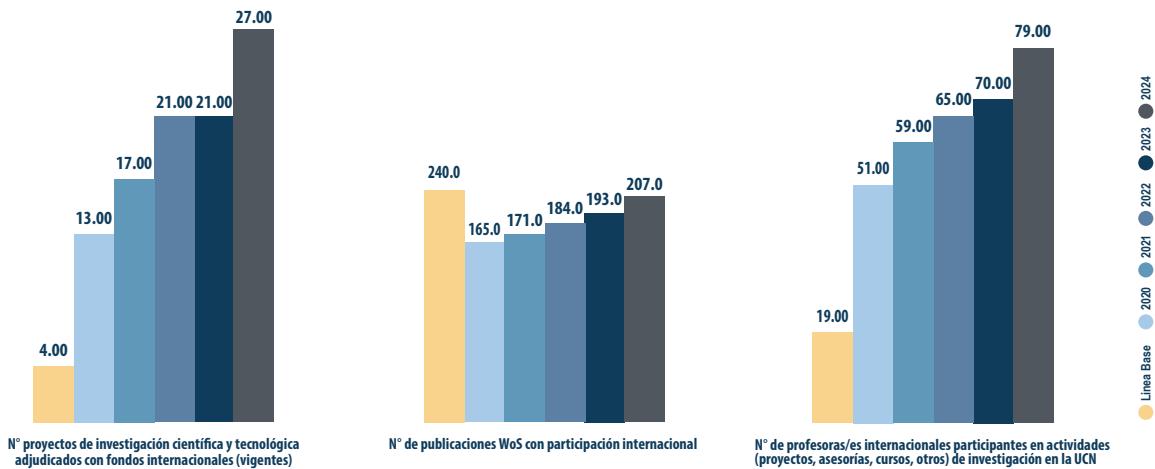


Figura 51: Metas UCN - Proyectos financiados con fondos internacionales / Publicaciones WoS en co-autoría internacional / N° académicas/os internacionales en proyectos de investigación

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 2:

Vincular las capacidades institucionales de docencia, investigación e innovación con los desafíos del Norte de Chile.

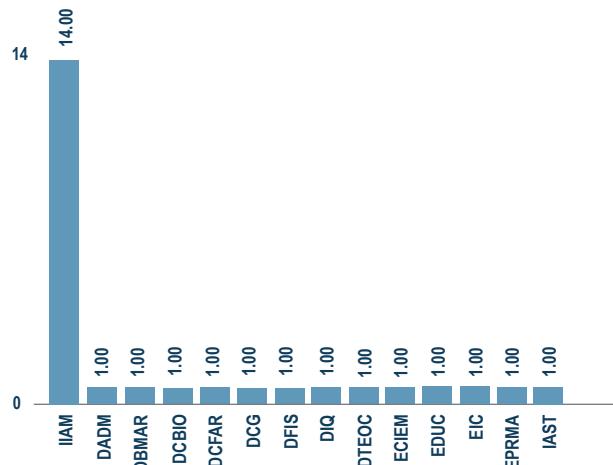


Figura 52: Metas 2024 - Proyectos financiados con fondos internacionales por Unidad

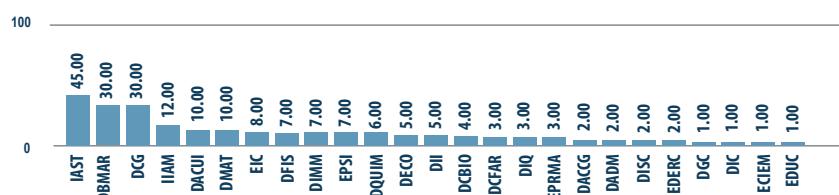


Figura 53: Metas 2024 - Publicaciones WoS en co-autoría internacional

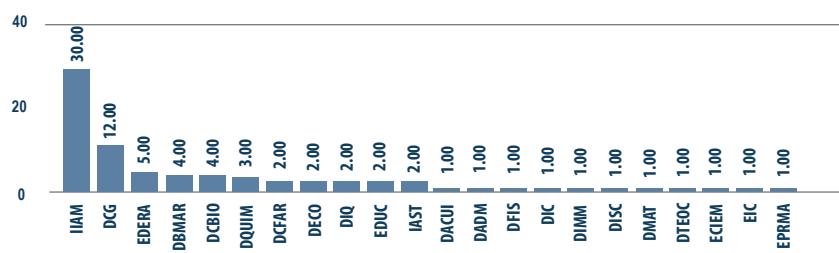


Figura 54: Metas 2024 - N° académicas/os internacionales en proyectos de investigación por Unidad

2.5 Fortalecer la formación en las pedagogías y la investigación en educación

Los desafíos más urgentes en materia de educación en el norte de Chile son la falta de profesores y las brechas de calidad de la

enseñanza en los establecimientos educacionales. Acorde con el rol social de la universidad, en este plan se releva la contribución a los desafíos del sistema escolar, la herramienta más poderosa para lograr una sociedad más justa y alcanzar mayores niveles

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 2: *Vincular las capacidades institucionales de docencia, investigación e innovación con los desafíos del Norte de Chile.*

de desarrollo al mismo tiempo que se respeta y fortalece la dignidad de todas las personas que habitan este territorio.

En este sentido, se generarán las condiciones para mejorar la formación de profesores fortaleciendo las carreras de pedagogías en

tres ámbitos; el primero respecto del aumento de la matrícula; el segundo en la mejora de la calidad del proceso formativo considerando para ello los resultados de la prueba nacional diagnóstica; y finalmente, la contribución a la generación de conocimiento en el área de educación (Tabla 11, Figuras 55 al 57).

Tabla 11: Indicadores y Metas Objetivo Específico 2.5

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
2.5.1 Matrícula total pedagogías	Nº de estudiantes nuevos y antiguos matriculados en las carreras de pedagogías	446	517
2.5.2 N° publicaciones Scopus en educación	Nº publicaciones Scopus en áreas de investigación en educación por año	8	7

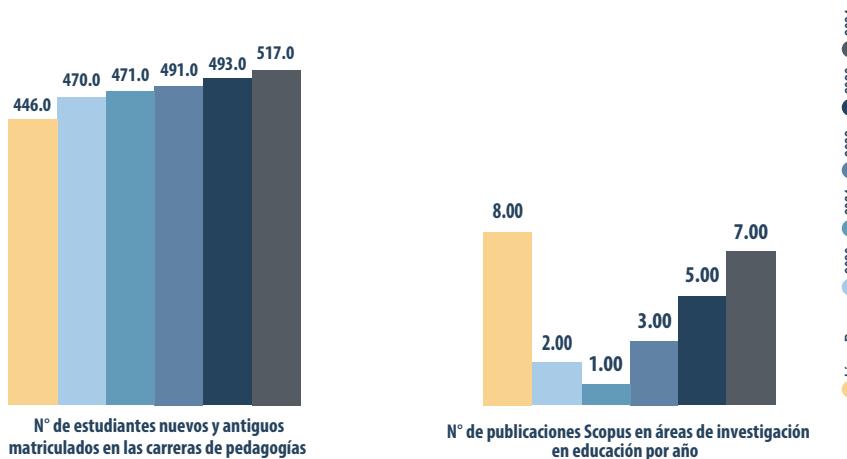


Figura 55: Metas UCN – Matrícula Total Pedagogías / N° publicaciones Scopus en educación

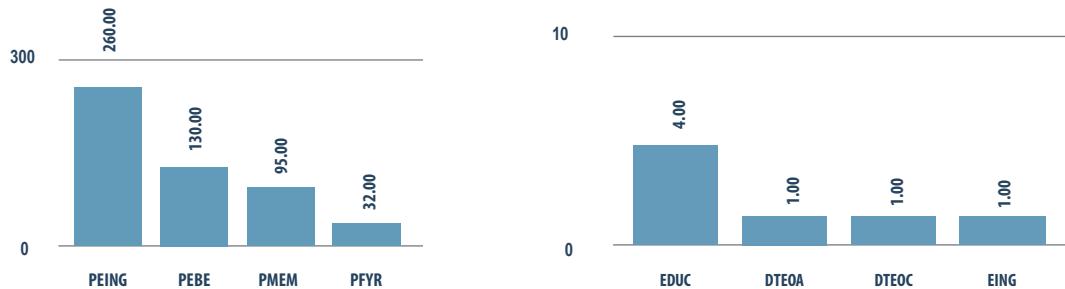


Figura 56: Metas 2024 - Matrícula Total Pedagogías por Carrera

Figura 57: Metas 2024 - N° publicaciones Scopus en educación por Unidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:

Fortalecer la capacidad de autorregulación y de mejora continua en todas las unidades académicas y de apoyo a la academia.

La calidad de una institución es una medida del logro de la consistencia interna y externa (Ver Figura 58). El énfasis en este plan es alcanzar los estándares que exigidos por la CNA en el nivel de excelencia en todas las áreas del quehacer universitario. Para esto se consideran los siguientes objetivos específicos: integrar el sistema interno de calidad a las rutinas

organizacionales; asegurar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje de pregrado y postgrado; alinear los planes de investigación de las unidades a las prioridades estratégicas institucionales; garantizar la eficaz ejecución del plan anual de vinculación con el medio y mejorar la eficiencia de los procesos relevantes de la gestión institucional.

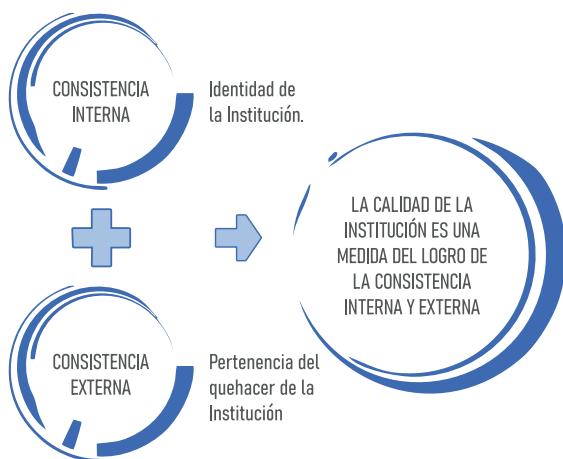


Figura 58: Concepto de Calidad en la UCN

3.1 Integrar el Sistema Interno de Calidad (SIC-UCN) a las rutinas organizacionales.

En este plan se promoverá la instalación de mecanismos eficaces de autorregulación y mejoramiento continuo al interior de las unidades académicas y de apoyo a la academia en términos de la aplicación de las normativas y políticas, además de la sistematización de los procesos claves de docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión (Ver Figura 59). Para fortalecer la capacidad de autorregulación en este plan se implementará el SIC-UCN en todas las unidades académicas y de apoyo a la academia (Ver Tabla 12, Figuras 60 y 61). Dado que, el año 2021 se inicia el proceso de autoevaluación institucional y el año 2022 será la acreditación, este objetivo debe ser logrado en un 100% el año 2022.

Tabla 12: Indicadores y Metas Objetivo Específico 3.1

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
3.1.1 SIC implementado por unidad académica	% de procesos implementados (procesos claves)	0%	100%
3.1.2 SIC implementado por unidad de apoyo a la academia	% de procesos implementados (procesos claves)	0%	100%

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 3:

Fortalecer la capacidad de autorregulación y de mejora continua en todas las unidades académicas y de apoyo a la academia.

DIMENSIONES	PROPOSITOS	COHERENCIA	PERTINENCIA Y EFECTIVIDAD	INTEGRIDAD Y HOMOGENEIDAD	AUTORREGULACIÓN
DOCENCIA	Formar de manera integral e inclusiva a las personas del Norte de Chile, contribuyendo la preservación de la herencia cultural y al desarrollo sostenible de la sociedad.	Alineamiento con el PEI-UCN	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinencia: Requerimientos del medio laboral y emprendimiento. - Eficacia: Cumplimiento del perfil de egreso. - Eficiencia: Progresión académica de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas y Políticas de Docencia. - Procesos Principales de Docencia. 	Mejora Anual del Desempeño de Carrera y Programas.
INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN	Contribuir a la superación de los desafíos de sostenibilidad del territorio mediante la creación, difusión y transferencia de conocimiento científico y tecnológico.	Alineamiento con la Política y Modelo de Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinencia: Contribución al desarrollo territorial. - Eficacia: Impacto y Calidad de la Investigación Científica y Tecnológica. - Eficiencia: Productividad Científica y Tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas y Políticas de Investigación. - Procesos Principales de Investigación. 	Mejora Anual de los Niveles de Producción Científica y Tecnológica.
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	Responder al rol social y multi disciplinario que busca impactar en el medio, resultando en el fortalecimiento de la institución y el desarrollo sostenible del territorio.	Alineamiento con la Política y Modelo de VCM-UCN	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinencia: Relaciones Bidireccionales e Impacto Externo. - Eficacia: Impacto Bidireccional. - Eficiencia: Impacto versus Recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas y Políticas de VCM. - Procesos Principales de VCM. 	Mejora Continua de las Relaciones Bidireccionales, impacto y/o Contribución.
GESTIÓN ESTRÁTÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES	Asegurar la sostenibilidad de la Universidad.	Mejoramiento Continuo del Quehacer Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinencia: Requerimientos de la Sociedad y la Legislación Vigente. - Eficacia: Nivel de Cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico. - Eficiencia: Resultados versus Recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas y Políticas Institucionales. - Procesos Estratégicos y de Apoyo. 	Mejora Continua de las Relaciones Bidireccionales, impacto y/o Contribución.

Figura 59: Relación entre principios y dimensiones SIC – UCN

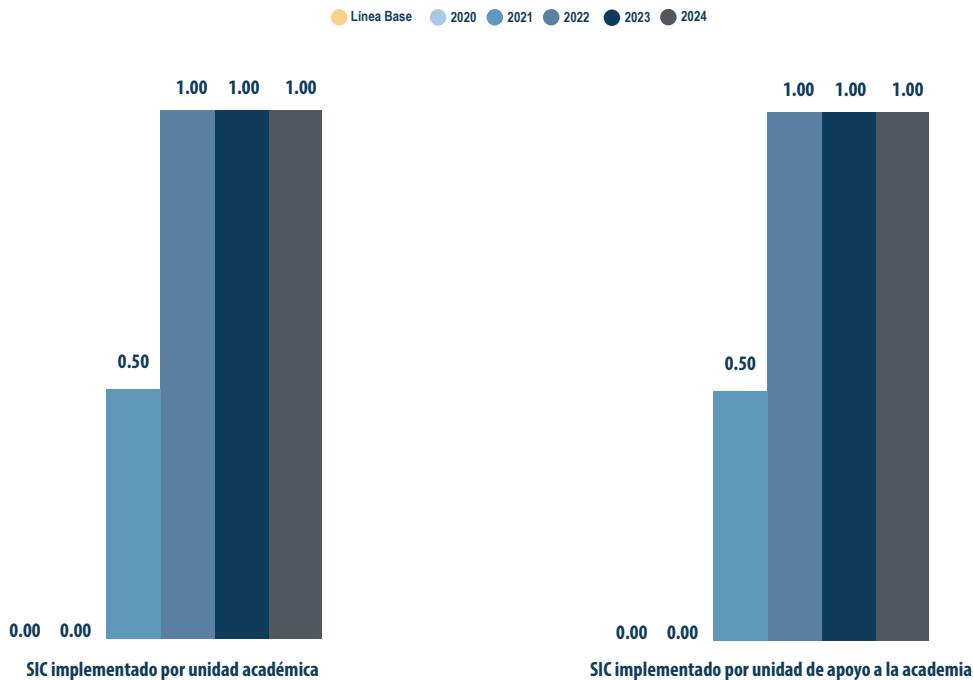


Figura 60: Metas 2024 - SIC implementado por unidad académica - SIC implementado por unidad de apoyo a la academia

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 3:

Fortalecer la capacidad de autorregulación y de mejora continua en todas las unidades académicas y de apoyo a la academia.

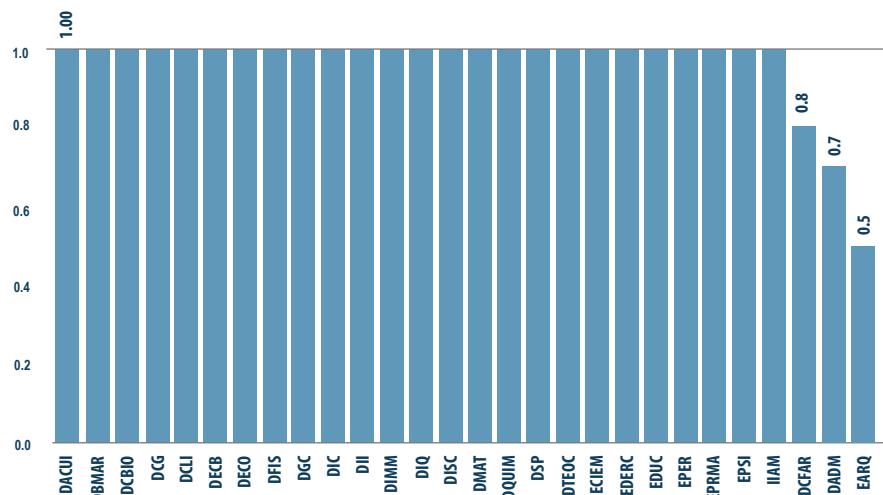


Figura 61: Metas 2024 - SIC implementado por unidad académica

3.2 Asegurar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje de pregrado y postgrado en concordancia al Proyecto Educativo UCN.

La nueva ley de educación obliga a instalar sistemas permanentes de calidad en la Universidad, esto implica tener todas las carreras funcionando bajo los mismos estándares de calidad, según los requerimientos de la nueva acreditación integral. Los criterios a evaluar en la dimensión docencia y resultados del proceso formativo son: modelo educativo y desarrollo curricular, progresión y resultados del proceso formativo, dotación académica/docente, proceso de enseñanza

aprendizaje, cuerpo académico e investigación, innovación docente para la mejora del proceso formativo.

En concordancia con lo anterior, en este plan se fomentará la instalación de una cultura de la calidad de la docencia basada en la autorregulación, mejoramiento continuo y el cumplimiento de estándares de excelencia de la CNA, tanto en el pregrado como en los programas de postgrado (Ver Tabla 13, Figuras 62 al 64). En este último ámbito, para los doctorados, se fomentará la mejora en los años de acreditación, tanto en los programas nuevos como en los existentes (Ver Tabla 13, Figuras 62 y 65).

Tabla 13: Indicadores y Metas Objetivo Específico 3.2

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
3.2.1 Carreras y programas de pregrado que cumplen con estándares de excelencia CNA	% carreras o programas que han instalado de manera sistemática programas de mejoramiento continuo	0%	100%
3.2.2 Programas de magíster que cumplen con estándares de excelencia CNA	%Programas de magíster que han instalado de manera sistemática programas de mejoramiento continuo	0%	100%
3.2.3 Años de acreditación programas de doctorado	Promedio de años de acreditación de los programas de doctorado	4,2	5,1

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:

Fortalecer la capacidad de autorregulación y de mejora continua en todas las unidades académicas y de apoyo a la academia.

● Línea Base ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024

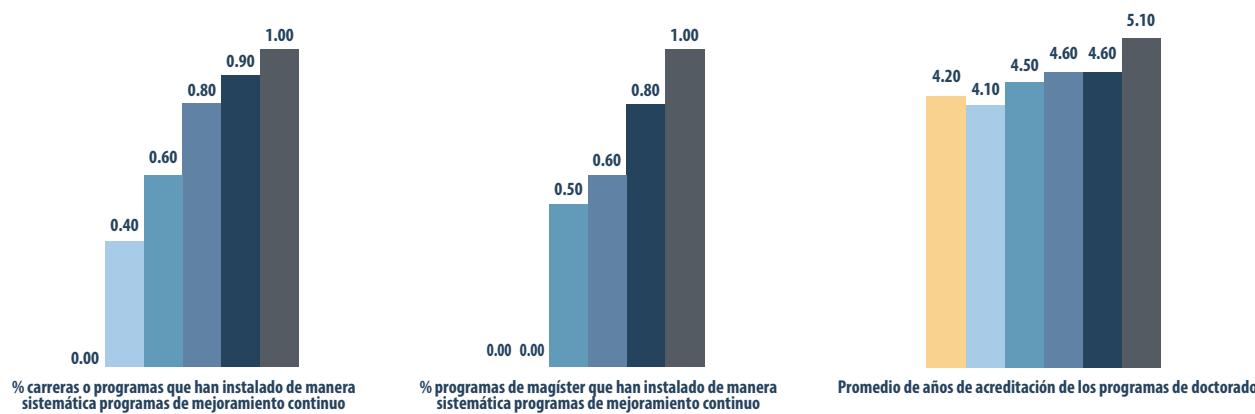


Figura 62: Metas UCN - Carreras y programas de pregrado que cumplen con estándares de excelencia CNA / Programas de magíster que cumplen con estándares de excelencia CNA

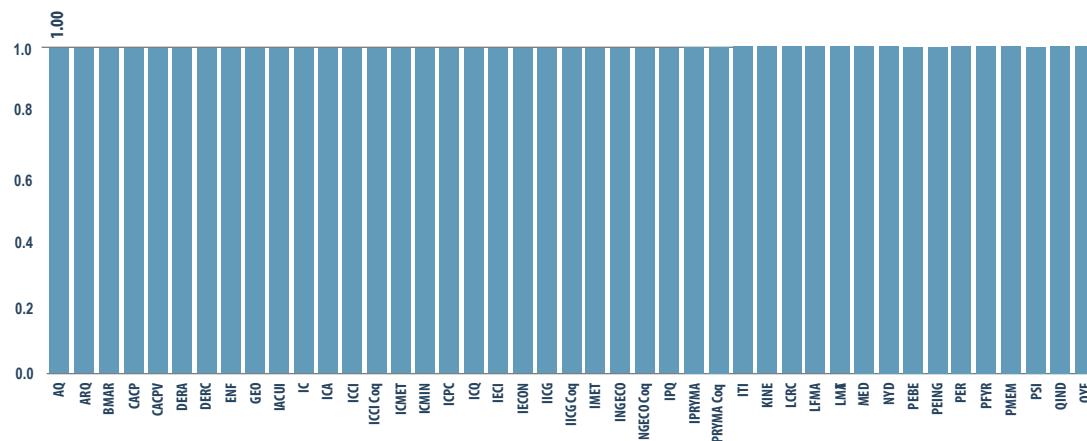


Figura 63: Metas 2024 - Carreras y programas de pregrado que cumplen con estándares de excelencia CNA

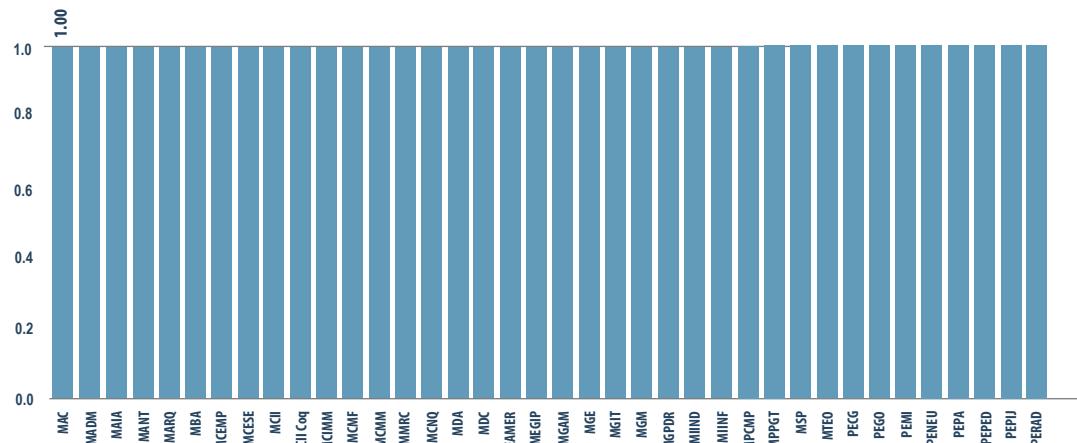


Figura 64: Metas 2024 - Programas de magíster que cumplen con estándares de excelencia CNA

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 3:

Fortalecer la capacidad de autorregulación y de mejora continua en todas las unidades académicas y de apoyo a la academia.

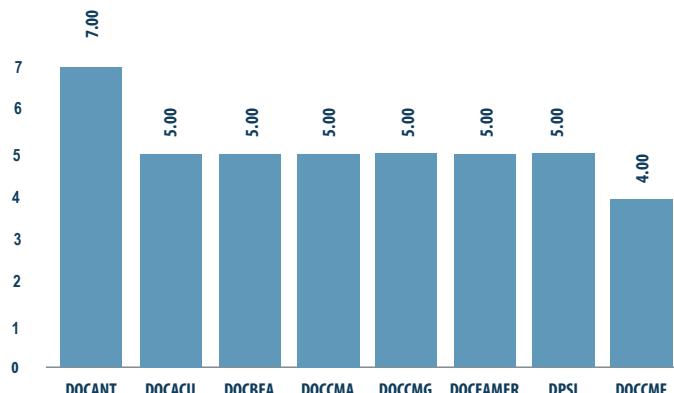


Figura 65: Metas 2024 - Años de acreditación programas de doctorado por Programa

3.3 Fortalecer la gestión de la investigación en las unidades en concordancia con prioridades estratégicas institucionales.

De acuerdo a los criterios y estándares CNA respecto de la investigación, creación y/o innovación se requiere definir los propósitos de la investigación creación y/o innovación que realiza la institución, incorporarlo en su plan de desarrollo estratégico, contar con un sistema de gestión apropiado para estas actividades y disponer de los medios que permitan darles cumplimiento. Junto con esto, se debe articular naturalmente con todos los procesos formativos como lo hacen programas de postgrado, lo que, a su vez, mejora directa o indirectamente la calidad y pertinencia de la formación de pregrado, a través de la experiencia y del nivel y amplitud de conocimientos que poseen las investigadoras y los investigadores.

La investigación, creación y/o innovación son un elemento clave en la vinculación con el medio,

por cuanto el aporte y transferencia de nuevo conocimiento son bienes públicos y deben ser debidamente comunicados y puestos a disposición de la comunidad pertinente. Asimismo, es un componente clave de la calidad, ya que refuerza el compromiso institucional con el conocimiento, lo que se resguarda a través de procesos institucionales que evalúan sus políticas, verifican resultados e impacto y aplican los procesos de mejoramiento y ajustes necesarios.

En este Plan, el Sistema Interno de Calidad, promoverá la instalación de los procesos relevantes de la investigación en las Unidades Académicas -Departamentos, Escuelas, Centros e Institutos- y de Apoyo a la Academia, con énfasis en el proceso de planificación y evaluación continua de la actividad de investigación científica y tecnológica en concordancia con las prioridades estratégicas institucionales (Ver Tabla 14, Figura 66).

Tabla 14: Indicadores y Metas Objetivo Específico 3.3

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
3.3.1 Cumplimiento del plan de investigación institucional	% de cumplimiento del plan de investigación institucional	-	90%

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 3:

Fortalecer la capacidad de autorregulación y de mejora continua en todas las unidades académicas y de apoyo a la academia.

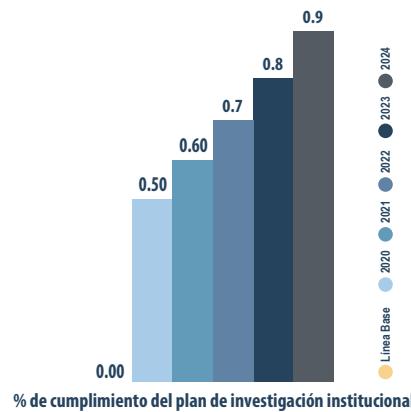


Figura 66: Meta UCN: cumplimiento del plan de investigación institucional

3.4 Garantizar la eficaz ejecución del plan anual de vinculación con el medio.

De acuerdo a la nueva ley, las instituciones de educación superior deben contar con políticas y mecanismos sistemáticos de vinculación bidireccional con su entorno significativo local, nacional e internacional, y con otras instituciones de educación superior, que aseguren resultados de calidad. Asimismo, deberán incorporarse mecanismos de evaluación de la pertinencia e impacto de las acciones ejecutadas, e indicadores que reflejen los aportes de la institución al desarrollo sostenible de la región y del país.

Los avances significativos del PDC 2015 – 2019 en la sociabilización interna del Modelo de Vinculación con el Medio y la implementación de sistemas de información articulados para el registro de las acciones de VCM permiten dar cuenta de una política, una orgánica que es funcional para el cumplimiento de los propósitos en este ámbito y de resultados bidireccionales en las distintas áreas priorizadas por la institución. Para este Plan, se fortalecerá la evaluación y cumplimiento de los resultados y la medición de impacto del Plan de Vinculación con el Medio tanto de las unidades como a nivel institucional (Ver Tabla 15, Figura 67).

Tabla 15: Indicadores y Metas Objetivo Específico 3.4

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
3.4.1 Cumplimiento del plan de vinculación con el medio institucional	% de cumplimiento del plan de vinculación con el medio institucional	-	85%

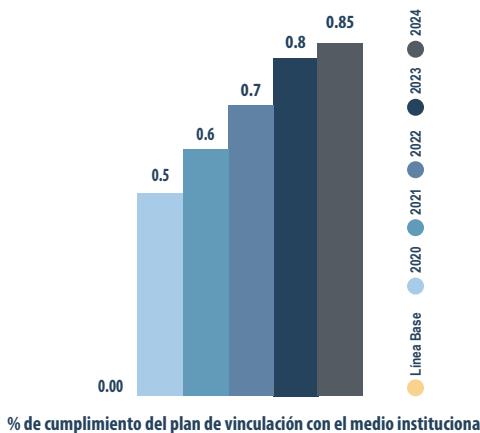


Figura 67: Meta UCN: cumplimiento del plan de vinculación con el medio institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:

Asegurar la sostenibilidad económica y ambiental de la Universidad.

Dentro de los objetivos específicos a alcanzar en términos de la sostenibilidad económica y ambiental en los próximos años se consideran el mantener una evolución positiva de la situación financiera; asignar y utilizar los recursos de acuerdo a un modelo de convenio de desempeño; incrementar la oferta académica de la Universidad y avanzar en la sostenibilidad de los Campus.

4.1 Mantener una evolución positiva de la situación financiera

En este Plan se reforzarán las acciones para mejorar los niveles de eficiencia en el uso de los recursos de las unidades académicas y unidades de apoyo a la academia. En este contexto, se ha de estructurar un plan de

financiamiento que considere la mejora de la productividad en términos de las publicaciones y las JCE, la implementación de la gratuidad, la gestión integral de la oferta académica para el mediano plazo, la gestión del patrimonio y la gestión proactiva de nuevos proyectos y fuentes de financiamiento.

Junto con lo anterior se definirán las mejores estrategias para aumentar la captación de fondos públicos y se fortalecerá la asignación de los recursos de acuerdo a las prioridades estratégicas. Como resultado, se espera lograr un margen operacional adecuado para lograr todos los objetivos trazados en el Plan de Desarrollo Estratégico 2020 – 2024 (Ver Tabla 16).

Tabla 16: Indicadores y Metas Objetivo Específico 4.1

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
4.1.1 Margen operacional porcentual	Utilidad Neta / Ingresos	2%	3%

4.2 Asignar y utilizar los recursos de acuerdo a un modelo de convenio de desempeño

La asignación del presupuesto central tiene un componente histórico que afecta la eficiencia en el uso de los recursos. Para ir avanzando en una cultura de corresponsabilidad de las unidades académicas y de apoyo a la academia en el crecimiento y el financiamiento de la

Institución, en este Plan se impulsará la gestión presupuestaria hacia el establecimiento de convenios de desempeño (Ver Tabla 17), el cual es un contrato entre Rectoría y las Unidades, donde se comprometen desempeños notables que impliquen un significativo mejoramiento institucional. Para esto, se establecerán políticas y procedimientos para la implementación de los convenios.

Tabla 17: Indicadores y Metas Objetivo Específico 4.2

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
4.2.1 Unidades con Convenio de Desempeño	Nº de unidades (departamentos o escuelas) con convenios de desempeño formalizados	0	4

4.3 Fortalecer la gestión integral de la oferta académica de la institución

La UCN en general ha mantenido un crecimiento sostenido de su matrícula de

pregrado a lo largo de los años, sin embargo, es una de las instituciones con menos estudiantes de pregrado dentro de las universidades con seis o siete años de acreditación. En este grupo, hay universidades de excelencia que duplican

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 4:

Asegurar la sostenibilidad económica y ambiental de la Universidad.

o triplican en tamaño a la UCN. Esto se replica para la oferta de programas de doctorado y magíster, donde se ha mantenido estable la oferta de matrícula de magíster en los últimos años, representando aproximadamente un tercio de la oferta total, siendo la menor dentro del grupo de universidades con 6 y 7 años de acreditación. En términos de los doctorados, la UCN tiene ocho programas, siendo la más baja del grupo de 6 y 7 años de acreditación y la menor proporción de graduados respecto del total de todas las universidades de esta categoría, lo que representa una amenaza para la mantención de su acreditación.

En este plan, se definirán los procesos y se analizarán en profundidad la oferta de pregrado y postgrado en términos de aquellos programas que deben ser creados, mantenidos o cerrados, conforme a su pertinencia, desempeño, viabilidad económica y contribución a la misión de la Universidad. Para esto se han establecido metas de incremento al número de estudiantes de pregrado y postgrado (Ver Tabla 18, Figura 68 al 70) considerando el actual escenario de crisis sanitaria mundial.

Tabla 18: Indicadores y Metas Objetivo Específico 4.3

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
4.3.1 N° Estudiantes de Pregrado	N° estudiantes totales matriculados en carreras y programas de pregrado	11.122	10.732
4.3.2 N° Estudiantes de Postgrado	N° estudiantes totales matriculados en programas de postgrado	660	622
4.3.3 Razón de estudiantes a JCE	N° estudiantes pregrado totales/ N° total JCE	16,9	22

● Línea Base ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024

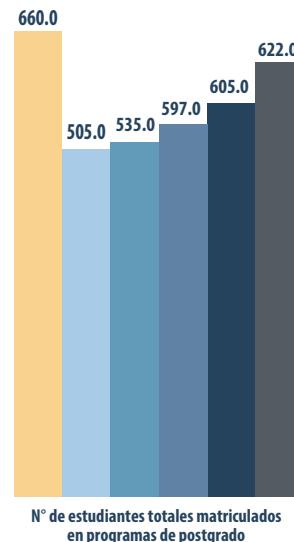
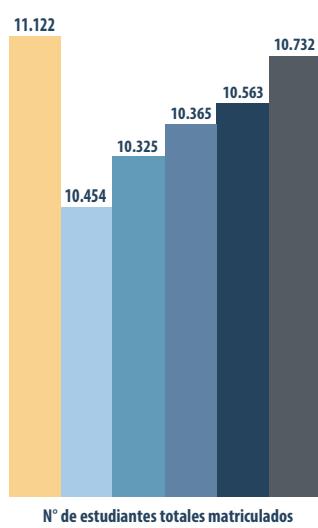


Figura 71: Metas UCN - N° Estudiantes de pregrado / N° estudiantes de postgrado

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Asegurar la sostenibilidad económica y ambiental de la Universidad.

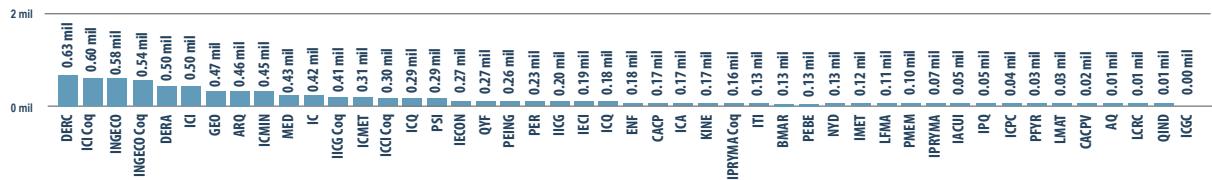


Figura 69: Metas 2024 - N° Estudiantes de Pregrado

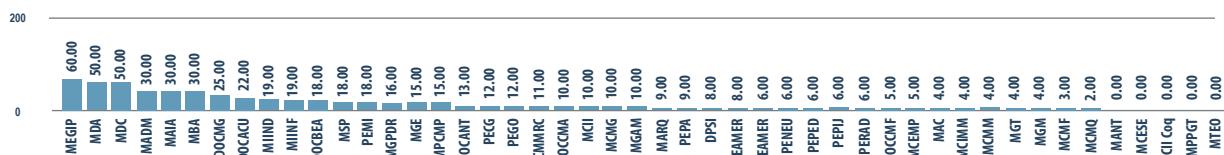


Figura 70: Metas 2024 - N° estudiantes de postgrado por Programa

4.4 Avanzar en la sostenibilidad ambiental de los Campus

La sostenibilidad de la Institución no solo considera los aspectos económicos, sino también los temas medioambientales, y como referencia de este compromiso la certificación Acuerdo de Producción Limpia posiciona a la Universidad como un referente en materia de sustentabilidad en el Norte de Chile, logro que representa el esfuerzo de la Comunidad

Universitaria, en un trabajo colaborativo que cuenta con la participación de distintas unidades.

Para los próximos años se continuará avanzando en la sostenibilidad de los Campus mediante un conjunto de iniciativas que incluyen la reducción del consumo de agua, la reducción del consumo de energía, la disminución de la huella de carbono y el aumento del reciclaje de residuos (Ver Tabla 19).

Tabla 19: Indicadores y Metas Objetivo Específico 4.4

Indicador	Descripción	Línea Base	Meta 2024
4.4.1 Reducción consumo de agua	% reducción de consumo de agua	0,7%	20%
4.4.2 Reducción consumo de energía	% reducción de consumo de energía eléctrica respecto del año anterior	0,9%	2%
4.4.3 Residuos reciclados	Toneladas de residuos reciclados por año	-	2,5

PLAN DE DESARROLLO ESTRÁTÉGICO

RESUMEN OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS Y ESPECÍFICOS PDE 2020-2024

Tabla 20: Resumen Objetivos Estratégicos, Objetivos Específicos, Indicadores, Metas y Proyectos del PDE 2020 -2024

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO 1: AVANZAR EN EL DESARROLLO Y COMPLEJIZACIÓN DE LA DOCENCIA Y LA INVESTIGACIÓN DE LA INSTITUCIÓN				
Objetivo Específico	Indicador	Descripción indicador	Línea Base	Meta 2024
1.1 Fortalecer las capacidades del cuerpo académico para alcanzar desempeños notables en docencia e investigación	1.1.1 Académicas/os certificados en PEI planta oficial y especial.	(Nº académicas/os certificados de la planta oficial y planta especial / Nº total académicas/os unidad)x100	13%	77%
	1.1.2 Académicas/os certificados en PEI planta temporal.	(Nº académicas/os certificados de la planta temporal y profesores hora / Nº total académicas/os unidad)x100	9%	33%
	1.1.3 Académicas/os con perfil de claustro en su área disciplinar.	Nº académicas/os que cumplen con los estándares de productividad de claustro doctoral en su área disciplinar	73	169
1.2 Ofrecer una educación superior integral con perspectiva de género e inclusiva	1.2.1 Estudiantes con formación en perspectiva de género	(Nº Estudiantes con perspectiva de género/Nº total de estudiantes por carrera) x 100	-	78%
	1.2.2 Estudiantes con formación en inclusión	(Nº Estudiantes con formación en inclusión/Nº total de estudiantes por carrera) x 100	-	48%
	1.2.3 Planta académica y de apoyo a la academia con formación en perspectiva de género	Nº Personas de planta académica y de apoyo a la academia en perspectiva de género/Nº total de planta académica y de apoyo a la academia por unidad	-	79%
	1.2.4 Planta académica y de apoyo a la academia con formación en inclusión	Nº Personas de planta académica y de apoyo a la academia con formación en inclusión/Nº total de planta académica y de apoyo a la academia por unidad	-	53%
	1.2.5 Políticas Institucionales de admisión que favorezcan la incorporación de estudiantes mujeres en carreras de predominio masculino y/o favorezcan la incorporación de estudiantes varones en carreras de predominio femenino	% carreras con iniciativas de admisión implementadas que favorezcan la incorporación de estudiantes mujeres a carreras de predominio masculino y/o favorezcan la incorporación de estudiantes varones en carreras de predominio femenino	-	100%
	1.2.6 Mujeres en plantas académicas	(Nº JCE Mujeres en la planta académica/Total JCE de la planta académica) x100	35,6%	43%
1.3 Alcanzar una posición de liderazgo en la eficiencia y la eficacia del proceso de formación entre las universidades de excelencia	1.3.1 Brecha de duración real versus nominal.	Tiempo efectivo que los estudiantes requieren para obtener su título / Duración nominal de la carrera	1,45	1,28
	1.3.2 Tasa de titulación oportuna (n+1)	% estudiantes de una cohorte determinada que obtienen su título en N o N+1 años	18%	26%
	1.3.3 Retención tercer año.	% estudiantes de una cohorte determinada que obtienen su título en N o N+1 años	58%	63%
1.4 Lograr un desempeño destacado en investigación entre la universidades de excelencia	1.4.1 Publicaciones WoS.	Nº publicaciones WoS por año	374	389
	1.4.2 Publicaciones Scopus.	Nº publicaciones Scopus por año (solo para unidades FHUM, FCJ, EDUC, FMED)	44	38
	1.4.3 Académicas/os con grado de doctor.	Nº JCE con grado doctor / Nº total JCE	35%	51%
	1.4.4 Proyectos del Programa Fondecyt.	Nº proyectos Fondecyt regular, iniciación y postdoctorado adjudicados por año	21	30
	1.4.5 Calidad de publicaciones WoS.	% publicaciones WoS en Q1 y Q2	78%	73%
	1.4.6 Publicaciones WoS de estudiantes de pregrado y postgrado	Nº publicaciones WoS con participación de estudiantes de pregrado y postgrado	97	87
1.5 Mantener una oferta de carreras y programas flexibles e integrados	1.5.1 Armonización curricular	Cantidad de carreras que han flexibilizado el currículum	-	15
	1.5.2 Programas de postgrado articulados con el pregrado	Nº cantidad de programas de postgrados articulados con el pregrado	9	15
	1.5.3 Minors Implementados	Nº Minors implementados	1	14
	1.5.4 Asignaturas en modalidad virtual	Nº asignaturas dictadas en modalidad virtual	2	40
1.6 Fortalecer la internacionalización de la docencia de pregrado y postgrado	1.6.1 Estudiantes UCN en movilidad.	Nº de estudiantes UCN en movilidad internacional	110	175
	1.6.2 Estudiantes extranjeros en movilidad en la UCN.	Nº de estudiantes extranjeros en movilidad en la UCN	156	150
	1.6.3 Estudiantes internacionales en programas de postgrado.	Nº de estudiantes extranjeros regulares en programas de postgrado UCN	93	73
	1.6.4 Carreras con doble grado con universidades extranjeras.	Nº carreras/programas que obtienen doble título con universidades extranjeras	-	8
	1.6.5 Estudiantes de postgrado en cotutela de tesis.	Nº estudiantes de postgrado que realizan su tesis en colaboración con universidades extranjeras	8	37

RESUMEN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS PDE 2020-2024

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: VINCULAR LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE DOCENCIA, INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN CON LOS DESAFÍOS DEL NORTE DE CHILE					
Objetivo Específico	Indicador	Descripción indicador	Línea Base	Meta 2024	
2.1 Contribuir a la superación de los desafíos de sostenibilidad del territorio (desertificación, energía, recursos hídricos, cambio climático, biodiversidad, contaminación)	2.1.1 Equipos o núcleos multidisciplinarios asociados a los desafíos de sostenibilidad del territorio.	Equipos de investigadores con al menos cuatro integrantes con trabajo permanente en una línea de investigación asociada a los desafíos del territorio	3	34	
	2.1.2 Proyectos de investigación científica y tecnológica asociados a los desafíos del territorio.	Nº proyectos CORFO, FIC, FONDEF, FONIS, FIA, FIPA y otros adjudicados por año en áreas de investigación asociadas a los desafíos del territorio	18	24	
2.2 Fortalecer las capacidades de valorización de la investigación científica y tecnológica para el desarrollo sostenible del territorio (minería, turismo, agricultura, acuicultura y pesca)	2.2.1 Solicitudes de patentes.	Solicitudes de patentes de nuevas tecnologías	1	7	
	2.2.2 Tecnologías con madurez TRL>=3.	Nº Tecnologías que tienen una madurez TRL 3 o superior	17	8	
	2.2.3 Tecnologías transferidas.	Licenciadas a terceros o transferidas a spin-off	6	3	
2.3 Contribuir al fortalecimiento de la integración social en las Regiones (migración, envejecimiento de la población, campamentos, migración interregional y salud)	2.3.1 Actividades de aprendizajes + servicio implementadas en mallas curriculares.	% carreras que han implementado en las mallas curriculares actividades de Aprendizaje + Servicio	40%	89%	
	2.3.2 Programas permanentes UCN que contribuyen a la integración social en las regiones.	Nº programas permanentes UCN bidireccionales que contribuyen a la integración social en las regiones	13	34	
2.4 Fortalecer la investigación y transferencia tecnológica en colaboración con pares y centros internacionales	2.4.1 Proyectos financiados con fondos internacionales.	Nº proyectos de investigación científica y tecnológica adjudicados con fondos internacionales	4	27	
	2.4.2 Publicaciones WoS en co-autoría internacional.	Nº de publicaciones WoS con participación internacional	240	207	
	2.4.3 Nº académicas/os internacionales en proyectos de investigación.	Nº de profesores internacionales participantes en actividades (proyectos, asesorías, cursos, otros) de investigación en la UCN	19	79	
2.5 Fortalecer la formación de las pedagogías y la investigación en Educación	2.5.1 Matrícula total pedagogías.	Nº de estudiantes nuevos y antiguos matriculados en las carreras de pedagogías	446	517	
	2.5.2 Nº publicaciones Scopus en educación	Nº publicaciones Scopus en área de investigación en educación por año	8	7	

PLAN DE DESARROLLO ESTRÁTÉGICO

RESUMEN OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS Y ESPECÍFICOS PDE 2020-2024

OBJETIVO 3: FORTALECER LA CAPACIDAD DE AUTOREGULACIÓN Y DE MEJORA CONTINUA EN TODAS LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y DE APOYO A LA ACADEMIA				
Objetivo Específico	Indicador	Descripción indicador	Línea Base	Meta 2024
3.1 Integrar el sistema interno de calidad a las rutinas organizacionales	3.1.1 SIC implementado por unidad académica.	% procesos implementados por unidad académica	0%	100%
	3.1.2 SIC implementado por unidad de apoyo a la academia.	% procesos implementados por unidad de apoyo a la academia	0%	100%
3.2 Asegurar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje de pregrado y postgrado en concordancia al Proyecto Educativo UCN	3.2.1 Carreras y programas de pregrado que cumplen con estándares de excelencia CNA.	% carreras o programas que han instalado de manera sistemática programas de mejoramiento continuo	0%	100%
	3.2.2 Programas de magíster que cumplen con estándares de excelencia CNA.	%Programas de magíster que han instalado de manera sistemática programas de mejoramiento continuo	0%	100%
	3.2.3 Años de acreditación programas de doctorado.	Promedio de años de acreditación de los programas de doctorado	4,2	5,1
3.3 Fortalecer la gestión de la investigación en las unidades en concordancia con prioridades estratégicas institucionales	3.3.1 Cumplimiento del plan de investigación institucional.	% de cumplimiento del plan de investigación por unidad (Escuelas, Departamentos, Institutos y Centros)	-	90%
3.4 Garantizar la eficaz ejecución del plan anual de vinculación con el medio	3.4.1 Cumplimiento del plan de vinculación con el medio institucional.	% de cumplimiento del plan de vinculación con el medio unidades (Escuelas, Departamentos, Institutos y Centros)	-	85%

OBJETIVO 4: ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y AMBIENTAL DE LA UNIVERSIDAD				
Objetivo Específico	Indicador	Descripción indicador	Línea Base	Meta 2024
4.1 Mantener una evolución positiva de la situación financiera	4.1.1 Margen operacional porcentual.	Utilidad Neta / Ingresos	2%	3%
4.2 Asignar y utilizar los recursos de acuerdo a un modelo de convenio de desempeño	4.2.1 Unidades con Convenio de Desempeño.	Nº de unidades (departamentos o escuelas) con convenios de desempeño formalizados	0	4
	4.3.1 N° Estudiantes de Pregrado.	Nº estudiantes totales matriculados en carreras y programas de pregrado	11.122	10.732
	4.3.2 N° Estudiantes de Postgrado.	Nº estudiantes totales matriculados en programas de postgrado	660	622
4.3 Fortalecer la gestión integral de la oferta académica de la institución	4.3.3 Razón de estudiantes a JCE.	Nº estudiantes pregrado totales/ N° total JCE	16,9	22
	4.4.1 Reducción consumo de agua.	% reducción de consumo de agua	0,7%	20%
	4.4.2 Reducción consumo de energía.	% reducción de consumo de energía eléctrica respecto de año anterior	0,9%	2%
4.4 Avanzar en la sostenibilidad ambiental de los Campus	4.4.3 Residuos reciclados.	Toneladas de residuos reciclados por año	-	2,5

SEGUIMIENTO PLAN DE DESARROLLO ESTRÁTÉGICO PDE 2020 - 2024

El seguimiento y monitoreo del Plan de acuerdo a lo aprobado por el Consejo Superior Sesión N°06/2020 y los reglamentos existentes para este fin:

1. Documentar el Plan de Desarrollo de Unidad Facultad: marzo 2021 (Director/a y Decano/a).

2. Revisión de la contribución de los PTA al Plan de Desarrollo de la Unidad (SIGDA) y de la Facultad, de acuerdo a Reglamento de Evaluación de Desempeño:

- Acordar Plan de Trabajo Anual con académico en el que se establece las actividades que este desarrollará durante el año.
- Asegurar que el Plan de Trabajo Anual sea acorde con la jerarquía del académico y consistente con el Plan de Desarrollo de la Unidad.
- Acordar Plan de Trabajo Anual con el Decano (Director/a).

3. Evaluación anual del cumplimiento del Plan de la Unidad por parte del Director/a de Departamento o Escuela.

4. Evaluación anual del cumplimiento del Plan de las Unidades dependientes y a nivel de Facultad, de acuerdo a Roles y Funciones del Reglamento Elección de Decanos:

- Rendir una cuenta anual a la comunidad de su Facultad o a los representantes de ella, según lo decida el Consejo de la respectiva Facultad.

5. Evaluación anual y ajustes del Plan de Desarrollo a nivel institucional en el Consejo Superior.

6. Implementación del proceso de seguimiento PDE en unidades académicas a partir de marzo de 2021.

A continuación, se presenta un extracto de los diagnósticos realizados por las Vicerrectorías y Direcciones Generales de acuerdo al área de acción correspondiente.

DOCENCIA DE PREGRADO

Análisis externo

La Universidad Católica del Norte se encuentra actualmente acreditada 6 años en todas las áreas, lo que, según la nueva ley de educación, la calificaría como una universidad de excelencia. Sin embargo, al observar las tendencias que podrían impactar en nuestra Institución, y la evaluación de indicadores respecto de las otras Universidades de excelencia se visualizan importantes desafíos a los que hacer frente:

- La nueva de ley de educación, obliga a instalar sistemas permanentes de calidad en la Universidad, lo que implica tener todas las carreras funcionando bajo los mismos estándares de calidad, según los requerimientos de la nueva acreditación integral. Este desafío requiere procesos de cambio acelerados en una institución cuya cultura aún es pausada y donde los procesos de cambio requieren tiempo de instalación. La Universidad debe establecer estrategias para instalar un sistema de calidad permanente en sus carreras de Pregrado.
- La UCN actualmente está recibiendo estudiantes con un perfil de ingreso que presenta brechas académicas y económicas importantes. Según información referida a la cohorte 2018, aproximadamente el 71,3% de los alumnos declara que sus padres no poseen estudios universitarios, es decir, son la primera generación de su familia en ingresar a la Universidad, por tanto, su inserción a la vida universitaria representa un desafío mayor. En este sentido, es urgente generar estrategias institucionales para que las y los académicos puedan asimilar este cambio e implementar en aula un modelo pedagógico basado en competencias, considerando el perfil de ingreso de las y los estudiantes. Además, institucionalizar programas de apoyo de manera permanente en la UCN y en las carreras, con un trabajo mancomunado, entre docentes, jefas/es de carrera y unidades de apoyo a la academia relacionadas con esta línea (CIMET, Éxito Académico, DGE, entre otras). Esta instalación requiere un repensar los programas actuales de carreras y buscar formas de inserción de programas de nivelación de manera más permanente en los currículos, sin dejar de lado la calidad de la formación.
- Uno de los desafíos importantes que tiene la UCN es mejorar el tiempo de duración real de la carrera y su tasa de titulación oportuna, sobre todo si se considera que es el indicador más bajo respecto de las otras universidades de referencia -de excelencia-. Debemos buscar estrategias, tanto a nivel institucional como en las carreras, que nos permitan avanzar en la mejora de la retención, el tiempo y tasa de titulación.
- Al comparar con las Universidades de excelencia, la UCN es la más pequeña y además la que tiene como promedio el puntaje PSU más bajo de ingreso. Frente a esta situación se plantea el desafío de mejorar la eficacia y eficiencia de nuestro proceso formativo y, en consecuencia, mejorar nuestros indicadores de retención del tercer año (58,3%) y titulación oportuna (22,2%).
- Se debe mirar el futuro en relación a todos los cambios que tendrán un impacto en la educación, principalmente lo referido a la era de revolución digital que ya ha generado

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL (2019)

cambios en la educación en el mundo. Si bien, la UCN es una institución tradicional y con formación presencial, se deben ir instalando opciones de virtualización que podrían aportar a la Docencia de Pregrado y podrían permitir flexibilizar la oferta académica. En este sentido, por ejemplo, fortalecer un área virtual y comenzar el desarrollo de Moocs (Massive Open Online Course) como lo están haciendo otras Universidades.

■ Asimismo, es preciso responder a las demandas de inclusión y no discriminación en la Universidad. En este sentido, la UCN debe establecer lineamientos para apoyar a las y los docentes a asumir procesos de enseñanza – aprendizaje desde una perspectiva inclusiva. Como Institución se requiere avanzar en la incorporación de la perspectiva de género a nivel curricular, así como también en la generación de estrategias que generen cambios culturales al interior de la Universidad en todos los estamentos con una mirada inclusiva -discapacidad, perspectiva de género, inmigrantes y otras-.

■ Es necesario fortalecer las pedagogías y aportar desde la UCN a las regiones de la zona norte, mediante la formación de más y mejores profesoras/es que ingresen al sistema escolar. En este sentido, la Institución debiese aprovechar los fondos del Mineduc para fortalecer la Formación Inicial Docente en el norte de Chile, pues a nivel nacional se está impulsando una valoración del rol del profesorado en la sociedad chilena, y han mejorado los indicadores de admisión de las carreras de pedagogía. El fortalecimiento de la formación docente, debe ser una de las áreas a priorizar en nuestra Institución, considerando la falta de profesoras/es en la zona norte y las brechas de calidad en los establecimientos educacionales, además de los recursos actuales para fortalecer la formación de profesores. La UCN debería estudiar la posibilidad de aumentar su oferta en esta área.

Análisis Interno

■ La Universidad cuenta con mecanismos y procesos que le permiten atraer a diversos grupos de estudiantes con talento académico, adicionalmente, desarrolla un programa de nivelación institucional establecido para toda la cohorte de entrada, el que considera un trabajo conjunto con las unidades académicas. Además, existen programas de apoyo psicoeducativo para estudiantes de la UCN que acompañan el proceso formativo mejorando las tasas de retención durante el primer año. Es necesario incorporar el perfil de ingreso de nuestras/os estudiantes en las actualizaciones curriculares y en todo el quehacer docente, de modo de reducir las brechas académicas que presentan los estudiantes UCN.

■ La oferta actual de la UCN requiere ser analizada en profundidad respecto de aquellos programas que deben ser creados, mantenidos o cerrados, conforme a los requerimientos del entorno, su desempeño y pertinencia.

■ Si bien, las tasas de retención del primer año son buenas, bajan al tercer año lo que repercute negativamente en la eficacia de nuestro proceso formativo. Sin embargo, este resultado es heterogéneo para las diferentes carreras UCN, por lo que se deben focalizar los esfuerzos de retención, generar alertas oportunas, en las carreras con desempeños críticos en esta materia. Se debe indagar las causas específicas para cada carrera, ya que estas podrían no ser solo de índole académica. La UCN debe trabajar en conjunto con las carreras en estrategias para mejorar la tasa de titulación oportuna, ya que es el indicador más débil respecto de las otras Instituciones de Educación Superior.

■ Es necesario avanzar en aquellos elementos que permiten concretar el PEI en cuanto al quehacer centrado en el estudiante, el

fortalecimiento del despliegue de los pilares del Proyecto Educativo: formación para la globalización, formación integral y formación permanente. Adicionalmente, es necesario avanzar en la concreción de las certificaciones PEI, no solo en la certificación docente y de asignaturas (que ya han iniciado su implementación), sino también en la certificación de carreras y medición de logro de resultado de aprendizaje, que permitirán

avanzar hacia el despliegue del Proyecto Educativo Institucional. Asimismo, se hace necesario avanzar en la integración de los sistemas informáticos de gestión docente.

Fortalezas y debilidades

A continuación, en la Tabla 34 se presentan las fortalezas y debilidades identificadas para la docencia de pregrado:

Tabla 34: Fortalezas y Debilidades docencia de pregrado

Fortalezas	Debilidades
Los criterios y mecanismos de admisión se encuentran institucionalmente establecidos, dándose a conocer públicamente a través de distintos medios de difusión, tanto de la universidad como de índole social. El proceso de admisión se encuentra claramente definido en la universidad	Escaso seguimiento de egresados. Este no es sistemático. La carrera no cuenta con información formal acerca del desempeño de sus egresados para realinear el perfil de egreso o el plan de estudios. Los vínculos con empleadores y eventuales fuentes laborales no son suficientemente sistemáticos, requieren fortalecerse.
La institución y las unidades académicas, cuentan con una adecuada reglamentación, la que permite el correcto funcionamiento de las carreras y sus procesos académicos, que le dan sustentabilidad y estabilidad a las carreras en el tiempo	Respecto de los indicadores de titulación oportuna de los estudiantes, se espera que las carreras realicen esfuerzos y acciones efectivas, que le permitan mejorar el tiempo que demoran los alumnos en finalizar sus estudios, ya que es uno de los indicadores más bajo comparativo con el resto de las universidades de excelencia.
Las carreras disponen de infraestructura adecuada para el cumplimiento de sus objetivos de formación, con espacios equipados adecuadamente para las necesidades de sus estudiantes. La institución dispone de instalaciones complementarias para la formación, como casinos y gimnasio, así como también servicios como atención psicológica y médica. Además cuenta con sistemas informatizados de fácil acceso, en redes y biblioteca virtual.	A pesar que las unidades académicas cuentan con incentivos para que los académicos participen en actividades de investigación, aún se presentan resultados incipientes en publicaciones y en avances en investigación.
Los programas del plan de estudios son coherentes con los propósitos de las Unidades Académicas, de acuerdo a los lineamientos curriculares que se derivan del perfil de egreso. Los estudiantes y académicos conocen el plan de estudio distinguiendo en él un sello asociado al Humanismo Cristiano de la institución.	No toda la comunidad comprende las implicancias del “quehacer centrado en el estudiante”. Es necesario desplegar este principio en todas las instancias UCN

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL (2019)

La Universidad dispone de un cuerpo académico calificado en términos disciplinares.	Incipiente desarrollo de la formación para la globalización en la formación UCN, como pilar dos del Proyecto Educativo UCN.
La UCN cuenta con un programa de nivelación institucional establecido para toda la cohorte de entrada y que considera un trabajo conjunto con unidades académicas.	Falta desarrollo de la virtualización de la docencia en la UCN
Existencia de programas de vinculación escolar que permiten atraer estudiantes con potencial talento académico.	Existen carreras cuya retención del tercer año es preocupante, por lo que se hace necesario indagar las causas de esta situación en las carreras y generar estrategias específicas para mejorarlasy
La UCN cuenta con programas de apoyo psicoeducativo para estudiantes UCN que acompañan el proceso formativo mejorando las tasas de retención durante el primer año.	Es necesario contar con una plataforma institucional UCN que contenga la información oficial referida a los libros de carreras, programas de asignatura y reglamentación vigente de cada carrera,
Aumento de años de acreditación de las carreras, las cuales en promedio tienen 5 años de acreditación.	Es necesario considerar el perfil de ingreso de nuestros estudiantes en las actualizaciones curriculares y en todo el quehacer docente.
Las carreras UCN están rediseñadas acorde al Proyecto Educativo Institucional (formación por competencia)	
Existe un avance importante en la implementación de la metodología A+S en las carreras de la UCN, la que permite desplegar las competencias sello de los estudiantes además de contribuir a la formación integral y a la vinculación regional.	
Implementación de la Certificación docentes y certificación de asignaturas en la UCN, lo que nos permitirá avanzar hacia sistemas permanentes de calidad y profesionalización de la función docente.	

DOCENCIA DE POSTGRADO

Análisis Externo

- A escala nacional, las universidades de 6 años muestran un sostenido incremento en la matrícula de estudiantes de postgrado, tanto para Magíster ($b > 18$, excepto UACH) como para Doctorado ($b > 9$). La UCN muestra la menor tasa de incremento de sus matrículas de doctorado ($b = 3.6$) y crecimiento negativo en magíster ($b = -1.8$), lo que la sitúa en el límite inferior de las universidades con igual acreditación.
- Las universidades con 6 o 7 años de acreditación tienen más de 10 programas de doctorado, y una proporción de estudiantes de postgrado > 0.04 , y en general sobre el 0,05. La

UCN tiene solo 8 programas de Doctorado, siendo la más baja del grupo de 6 y 7 años de acreditación y la menor proporción de alumnos graduados respecto del total de todas las universidades de esta categoría, lo que representa una amenaza para la mantención de su acreditación.

■ En el Norte de Chile, la oferta de matrículas de magíster en los últimos 10 años ha tenido fuertes variaciones, de la mano de la oferta de las universidades estatales del CRUCH. Sin embargo, desde el 2017 las universidades privadas han incrementado su oferta. La UCN ha mantenido aproximadamente estable la oferta de matrícula de magíster en los últimos años, representando aproximadamente 1/3 de

la oferta total, y muestra bajo dinamismo en este campo. Las implicancias de esto dependerán de las definiciones estratégicas que la UCN haga referidas al rol de los magíster en su estrategia de desarrollo. Este segmento de formación de postgrado, en especial para los programas de magíster profesionales, es muy regional. El costo de los programas de magíster está por sobre la media nacional, lo que puede estar afectando su competitividad.

■ La oferta de matrículas en programas de Doctorado en el norte del país ha tenido una fuerte variación, particularmente en las universidades del estado pertenecientes al CRUCH. No hay oferta de doctorados por las universidades privadas. La UCN ha crecido sostenidamente en este segmento y registra una posición sólida en el norte del país con poco menos de la mitad de los matriculados en el norte del país. La matrícula de Doctorado se asocia más con los intereses académicos de los postulantes que con la localización territorial de la universidad, por lo que la competencia es nacional y la UCN debería ampliar la diversidad de su oferta de doctorados y profundizar en las definiciones de sus áreas de fortaleza en cada programa.

■ La matrícula de profesionales en programas de postgrado en función al número de profesionales en la macro zona norte del país es menor que en el centro y sur del país. Los datos sugieren que pudiese haber demanda no satisfecha de formación de postgrado en el norte del país, lo que genera una oportunidad para la UCN si puede identificarla y capturarla.

■ A nivel nacional existen distintas fuentes para el financiamiento de estudios de postgrados y postítulos. Las más importantes son CONICYT (Magíster y Doctorado) para alumnos nacionales y extranjeros y AGCID (Magíster) para alumnos extranjeros de Latinoamérica y 3 países de África y Servicio de Salud (Especialidades Médicas). Todos estos fondos demandan que los programas estén acre-

ditados. Adicionalmente, existen créditos y el financiamiento personal. El financiamiento de becas para magíster nacionales por CONICYT es extremadamente competitivo. Por otra parte, existen diversas fuentes extranjeras que financian estudios de sus connacionales en el extranjero. Así, la UCN debe establecer una política permanente que asegure la acreditación de los programas de postgrado, velar por la calidad de los programas impartidos y la satisfacción de las/os graduadas/os, y desarrollar un plan de promoción nacional e internacional de su oferta de postgrado.

■ Se ha creado el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, que por el momento cuenta con recursos escasos, pero es previsible en los próximos años un crecimiento en los recursos para I+D+i y para la formación nacional de Doctores. Se suma a esto los programas de Ingeniería 2030 y Ciencia 2030 de CORFO, que se orientan en la misma dirección. Ambas iniciativas han superado los cambios de gobiernos, por lo que pueden asumirse como políticas de estado que se sostendrán en el tiempo. La UCN debe prepararse para insertarse en este contexto, fortaleciendo sus cuadros de investigadores y para la formación de capital humano avanzado.

Análisis Interno

■ La UCN tiene una baja cantidad de postgrados, en especial Doctorados, en relación al resto de las universidades con 6 y 7 años de acreditación. La matrícula de postgrado de la UCN es la menor de las universidades con 6 y 7 años de acreditación. En el Norte del país existe margen para aumentar la oferta de programas de postgrado y aumentar la matrícula en este segmento de formación.

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL (2019)

- 25% de los Doctorados solo tienen académicos de su propia unidad y el 75% de ellos tienen más del 80% de sus profesores en esta calidad. Respecto de los magíster, el 48% de los Magíster solo tienen académicos de su propia unidad y el 73% de ellos tienen 80% o más de sus claustros en esta condición. En síntesis, los programas de postgrado ofrecidos por la UCN se distribuyen entre unidades académicas con diversidad de número, edad y calidad, con escasa colaboración entre ellos. Es deseable que se generen sinergias entre los niveles de formación.
- Los modelos de dependencia administrativa de los programas son muy variados (departamentos, institutos, escuelas o facultades). Programas de postgrado se organizan como Proyectos de Ingresos Directos y no como oferta docente de la Universidad.
- Hay escasa profesionalización de la administración y gestión de los programas de postgrado, recayendo estas labores en los directores de programas.
- Existe baja colaboración entre unidades para aportar profesores de claustro para potenciar la oferta de postgrados.
- El modelo de gestión docente tiende a generar competencia entre la docencia de pregrado y la de postgrado
- El número de proyectos y la tasa de adjudicación de los proyectos FONDECYT de iniciación es la más baja del conjunto de universidades con 5 a 7 años de acreditación. Respecto de los FONDECYT Regulares, el número de proyectos y la tasa de adjudicación es la más baja del conjunto de universidades con 6 y 7 años de acreditación. Finalmente, el FONDECYT Postdoctorados el número de proyectos y la tasa de adjudicación es la más baja del conjunto de universidades con 6 y 7 años de acreditación.
- La UCN muestra los niveles más bajos de publicaciones WoS de las universidades con 6 años de acreditación, pero la eficiencia de sus Doctores es similar a la media del sistema. La UFRO y la UCN son las más eficientes en el uso de sus recursos académicos postgraduados para ofrecer postgrados, particularmente Doctorados.
- La UCN posee un número de académicos intermedio entre las universidades con 5 y las con 6 y 7 años de acreditación. El número de Doctores y la proporción de estos respecto del total de académicos es la más baja entre las universidades de 6 y 7 años de acreditación, y se sitúa en el rango inferior de las de 5 años de acreditación. La UCN presenta uno de los cuerpos académicos más jóvenes del conjunto de universidades con 5 a 7 años de acreditación.
- Es necesario generar una política de integración de pre- y postgrado que permita cumplir con las exigencias de la Ley de Educación Superior N° 21.091 y aumentar la eficiencia del uso de los recursos académicos que dispone la UCN. Se requiere aumentar la proporción de Doctores en el cuerpo académico de la UCN e incrementar la eficiencia de su productividad académica.
- Hay que definir áreas prioritarias de desarrollo en I+D+i+VcM, seleccionadas por su capacidad aportar a los objetivos estratégicos e identidad de la Universidad. Es necesario integrar la cooperación interinstitucional nacional e internacional, así como a la VcM, en una estrategia combinada para apoyar el logro de los objetivos en postgrado.

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

Análisis Externo

La generación de conocimiento, su difusión y divulgación a la sociedad permite desarrollo y dependiendo de cómo este conocimiento sea utilizado puede generar mejor calidad de vida, asociado a desarrollo social. Desde esa perspectiva, el impulsar la actividad de investigación en la UCN, requiere de reconocer el entorno como una de las variables de alto impacto. El entorno como el espacio físico concreto donde la investigación se lleva a cabo, y que se asocia a reconocer las oportunidades que el territorio ofrece y que facilita la definición de áreas de investigación prioritarias, es el caso de la Minería, las Ciencias de la Tierra, Astronomía, Ciencias del Mar, Ciencias Sociales con marcado acento en Antropología y Desarrollo Regional. Este entorno en sus dimensiones políticas de país de gobierno centralizado genera potenciales amenazas cuando en los fondos que dispone para el fortalecimiento de la Ciencia y la tecnología hace diferencias entre lo estatal y lo público, entre lo regional y lo nacional, pero genera oportunidades cuando se concreta la creación de un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación que tendrá representación y cercanía con las regiones donde se ubica y donde tiene un primer impacto la investigación de la UCN.

Los desafíos de entorno de mercado y competitivo impulsan a que la investigación en la universidad sea organizada más allá de los aportes individuales de científicos y especialistas, sino más bien a través de núcleos, centros y asociaciones de investigadores de tipo multidisciplinario. Frente al desafío de carácter complejo es la inter y multidisciplina la llamada a realizar las propuestas de desarrollo. Por tanto, estos entornos y estos desafíos exigen de la actividad investigativa una reglamentación y

una política de incentivos que promueva el trabajo asociativo. Generar facilidades para el trabajo en redes locales e internacionales, integrando a los estudiantes de pre y post grado en todas las etapas del proceso de investigación y generación de conocimiento.

Hoy se espera de parte de la investigación y sus resultados en el ámbito de la ciencia y tecnología que llegue con mayor rapidez a usuarios finales para que apoye procesos productivos, o para que permita el emprendimiento de base tecnológica, y es así como surgen nuevos desafíos para la universidad respecto de la formación y apoyo a los estudiantes y académicos en actitudes y competencias para el emprendimiento y mecanismos para la transferencia tecnológica.

En particular, respecto de la transferencia tecnológica se espera que las universidades puedan contar con modelos claros que permitan avanzar en los niveles de madurez de las tecnologías, TRLs (Technology Readiness Levels). Esto significa que los investigadores, núcleos de investigación, desarrollen proyectos en el ámbito de las tecnologías en etapas de madurez de nivel básico o de prueba de conceptos (TRL 1-4) y que a través de sus Centros Tecnológicos o en vínculo con Centros, por ejemplo Ceaza, Ceitsaza, Cicitem, Ciptemin, entre otros, pude llevar estos proyectos a etapas de desarrollo y validación (TRL 4-7) y finalmente a través de Parques Tecnológicos o Institutos, llevar estos desarrollos a una etapa que permite la realización de las tecnologías a nivel de probadas con éxito en entornos reales (TRL 7-9). La universidad está fortaleciendo un modelo del tipo mencionado y el mayor desafío es la articulación entre cada una de las etapas del proceso de madurez y transferencia tecnológica, pero sin duda es una gran fortaleza que cuente y que hoy forme parte

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL (2019)

activa de los organismos que conforman este macro proceso.

El impulsar la actividad de investigación en la UCN, requiere de reconocer el entorno como una de las variables de alto impacto. El entorno como el espacio físico concreto donde la investigación se lleva a cabo, y que se asocia a reconocer las oportunidades que el territorio ofrece y que facilita la definición de áreas de investigación prioritarias.

Este entorno en sus dimensiones políticas de país de gobierno centralizado genera potenciales amenazas cuando en los fondos que dispone para el fortalecimiento de la Ciencia y la Tecnología hace diferencias entre lo estatal y lo público, entre lo regional y lo nacional, pero genera oportunidades cuando se concreta la creación de un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación que tendrá representación y cercanía con las regiones donde se ubica y donde tiene un primer impacto la investigación de la UCN.

Análisis Interno

El posicionamiento de la UCN en el indicador Proyectos Fondecyt Regulares comparado con universidades de 6 años de acreditación es bajo. La UCN es la universidad que se adjudica la menor cantidad de proyectos. Al analizar los últimos 6 años se observa que no existe una tendencia de crecimiento en cuanto al número de proyectos adjudicados por año y se mantiene una curva con variación entre 5 y 15 proyectos por año. Este comportamiento variable se repite en las otras universidades, pero con un valor promedio superior. Se detecta que los proyectos Fondecyt adjudicados en la UCN, estos se concentran en un número acotado de investigadores, lo que ha provocado un estancamiento en este indicador.

En el caso de los Fondecyt Iniciación se visualiza un leve crecimiento, pero al igual que en el indicador anterior, la UCN tiene la menor cantidad de proyectos adjudicados en comparación con las otras Universidades. Respecto a la cantidad de proyectos postulados, se visualiza un crecimiento, esto refleja los esfuerzos de la Vicerrectoría por difundir y promocionar estas postulaciones. Las tasas de asignación son las más bajas en comparación a las universidades de referencia, pero en los últimos años estas tasas se acercan a las de las Universidad Austral, Federico Santa María y USACH.

En el caso de proyectos Fondecyt postdoctorado ocurre algo similar que en el caso de los Fondecyt Regular e Iniciación, solamente que en el caso de los proyectos de Postdoctorado la cantidad de postulaciones de la UCN son bajas respecto a otras universidades, lo que demuestra una debilidad de la universidad al momento de buscar interesados en postular a este concurso.

El Indicador de producción de publicaciones WoS obtenido a través de InCites, permite reconocer el crecimiento constante que ha alcanzado este indicador en la UCN, salvo el año 2015, que evidencia un crecimiento cercano al 6% en el periodo 2014 a 2018. Este indicador se ve influenciado por el tamaño de la institución, por lo tanto, no es el mejor indicador para comparar la producción de las universidades. Existe un alto nivel de concentración de publicaciones en revistas indizadas entre unidades académicas, de las 392 publicaciones WoS validadas por Conicyt el año 2018, la Fac. de Ciencias del Mar, Inst. de Astronomía y IIAM aportan el 42% de estas.

En el indicador de porcentaje de publicaciones de primer y segundo cuartil, la UCN ocupa una posición media (67%), ya que supera

largamente a la UFRO y prácticamente no hay diferencias con la PUCV, Austral y USACH; mientras que el líder indiscutido es la UTFSM (superior al 85% de su producción).

En el indicador impacto normalizado, para el año 2018 la UCN ocupa el último lugar, mientras que en el año 2017 ocupaba el cuarto lugar. En el indicador colaboración internacional, la UCN mantiene en el periodo una alta tasa de colaboración (67%), lo que lo ubica en segundo lugar entre el año 2014 a 2018, el líder en este indicador es la UTFSM (77%).

El índice SIR Iberoamericano 2018, ubica a la UCN en una posición intermedia entre las universidades de referencia. En el indicador de Impacto normalizado (NI) alcanza un valor de 0,66 muy cercano a las Universidades Austral (0,7), PUCV (0,7) y UdeC (0,67) y superior a la USACH (0,61), el líder UTFSM se aleja con un valor de 1,09. En el indicador NI, los valores expresados en números decimales toman como punto central la media mundial de impacto (1). Así, si una institución tiene un NI de 0,8 quiere decir que su producción se cita un 20% por debajo del promedio mundial.

Mientras que en el indicador de porcentaje de publicaciones en revistas de primer cuartil la UCN publica un 47,02% de sus publicaciones en revistas Q1, supera a la USACH (42,01%) y PUCV (31,93%), mientras que la superan las Ues Austral (47,22%), UdeC (48,52%) y UTFSM (50,87 %). En este indicador la UCN ha evidenciado un sostenido crecimiento, lo que le ha permitido aumentar su porcentaje de publicaciones revistas de primer orden, este resultado ha sido impactado positivamente por las políticas de Conicyt a través de las bases para adjudicación de proyectos y por la política

interna de incentivos a las publicaciones indizadas definidas por la UCN.

Finalmente, en el indicador de colaboración internacional, la UCN se ubica en un segundo lugar (58,55%), solamente superada por la UTFSM, en esta universidad un 71.45% de sus publicaciones cuenta con un autor con afiliación externa a Chile.

En la definición de las áreas prioritarias de investigación que se presentaron en el anterior proceso de acreditación, se consideraron tres aspectos fundamentales:

- Las principales líneas institucionales de desarrollo estratégico o áreas del conocimiento prioritario de la UCN
- El desarrollo y consolidación de unidades académicas en la producción de conocimiento y formación de capital humano avanzado
- Las características particulares de las zonas donde se emplaza la UCN, en relación con las oportunidades de desarrollo regional, los recursos naturales y ambientales y las necesidades científicas y tecnológicas del norte de Chile.

La investigación bajo estos aspectos permite generar conocimiento relevante en las siguientes áreas que sustentan el desarrollo de los programas de postgrado:

- Ciencias Básicas (Doctorado en Ciencias Mención en Matemáticas, Doctorado en Ciencias Mención Física)
- Ciencias de la Tierra (Doctorado en Ciencias Mención Geología)
- Ciencias del Mar (Doctorado en Biología y Ecología Aplicada, Doctorado en Acuicultura)
- Ciencias Sociales (Doctorado en Antropología, Doctorado en Psicología, Doctorado en Economía Aplicada Mención Estudios Regionales)
- Ciencias de la Salud

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL (2019)

Análisis por áreas:

- Ciencias del Mar: área consolidada, con el Doctorado en Biología y Ecología Aplicada acreditado por 5 años y el Doctorado en Acuicultura acreditado por 6 años. Además, tiene el programa de Magíster en Ciencias del Mar Mención Recursos Costeros acreditado por 10 años. En los últimos 5 años ha adjudicado proyectos Fondecyt, Fondequip, Núcleo Milenio, Exploray PCI MEC, entre otros.
- Desarrollo Social, Económico y Cultura Regional: área consolidada, con Doctorado en Antropología en proceso de acreditación, Doctorado en Psicología acreditado por 3 años, Doctorado en Economía Aplicada Mención Estudios Regionales acreditado por 2 años. Además, tiene el programa de Magíster en Economía Aplicada con Mención en Estudios Regionales acreditado por 6 años. En los últimos 5 años ha adjudicado proyectos Fondecyt, Explora, PCI MEC y Unión Europea entre otros.
- Minería: área en desarrollo, con Magíster en Ciencias de la Ingeniería con Mención en Metalurgia. En los últimos 5 años ha adjudicado proyectos Fondecyt, PCI MEC, FIC-R Corfo entre otros. Asimismo, la Universidad cuenta con una cartera de patentes en dicha área.
- Salud/Medicina: área en desarrollo, con Magíster en Salud Pública acreditado por 4 años. En los últimos 5 años ha adjudicado proyectos Fondecyt, Fondequip y FIC-R entre otros.
- Recursos naturales: área consolidada, con Doctorado en Ciencias Mención Geología acreditado por 3 años. En los últimos 5 años ha adjudicado proyectos Fondecyt, PCI MEC, Corfo y FIC-R entre otros.
- Astronomía: área en desarrollo, con Doctorado en Ciencias Mención Física acreditado por 3 años. En los últimos 5 años ha adjudicado proyectos Fondecyt, Programa Astronomía, PCI Redes y ESO.

- Ciencias Básicas: área consolidada, con el Doctorado en Ciencias Mención en Matemáticas en proceso de acreditación y el Doctorado en Ciencias Mención Física acreditado por 3 años. En los últimos 5 años ha adjudicado proyectos Fondecyt, Fondequip, Anillo y PCI MEC, entre otros.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Análisis de Grupos de Interés

- *Comunidad en General, Organizaciones de la sociedad civil de base, y Organizaciones de voluntariado:* La UCN busca vincularse con la comunidad de su entorno inmediato, local y regional, estableciendo nexos con organizaciones funcionales e instituciones sin fines de lucro ONG's y organizaciones civiles de la ciudadanía que representan a colectivos o a la comunidad en general. Dentro de este ámbito se considera la población en condición de calle, los pobladores en campamentos, los migrantes, las personas en condición de discapacidad física y/o psicológica, las comunidades en zonas aisladas, los pueblos originarios, la inclusión social de minorías sexuales.

En este grupo de interés se busca propender hacia la Responsabilidad Social territorial, desde los valores del Humanismo Cristiano. La UCN pone especial énfasis en la comunidad en condición de Vulnerabilidad y/o que presentan un grado de Exclusión Social.

- *Gobiernos locales, regionales y nacionales:* La contribución al desarrollo de la sociedad forma parte de la misión de la Universidad. La institución buscar vincularse con organismos y entidades públicas de nivel nacional, regional y local como los Ministerios y Seremías, Gobierno Regional y Municipios.

A través de la interacción con las entidades del Estado la UCN puede contribuir de manera activa en el desarrollo territorial, compartiendo información diagnóstica,

aportar al debate en materia de políticas públicas o a través de transferencia de conocimientos y herramientas que permitan mejorar la función pública del Estado en los territorios donde la UCN despliega su accionar.

■ **Sector Privado Empresarial:** La institución busca vincularse con el Sector Privado Empresarial, de distintos rubros y de distintas escalas, desde las Microempresas, Pequeña Empresas, Medianas Empresa y Grandes Empresas. Sector público relacionado con el medio productivo, organizaciones gremiales y asociaciones de los sectores productivos, sector empresarial e industrial, pequeñas y grandes compañías, cooperativas y gremios artesanales, gremios profesionales.

La UCN, a través de la **I+D+i+e**, tiene la oportunidad de contribuir con conocimiento en los tradicionales y nuevos desafíos de la matriz productiva regional, y con ello posibilitar la vinculación académica de pregrado y postgrado, así como la investigación aplicada para la mejora de los procesos y productos relacionados con la economía regional y explorar nuevos campos de desarrollo productivo en zonas áridas. Dentro de este contexto es importante la contribución de la Institución a los desafíos de 4^a revolución Industrial y la Economía Circular.

■ **Egresados y empleadores:** esos actores claves constituyen un capital relacional primario para la institución, se desenvuelven en distintas estructuras de la sociedad e instituciones de orden público y privado, su despliegue territorial no solo se concentra en las áreas de influencia territorial donde se emplaza la institución, sino alcanzan un despliegue más allá de las fronteras regionales y nacionales.

La institución busca mantener el vínculo con los egresados y empleadores que son actores claves para retroalimentar los procesos formativos y afianzar la identidad institucional constituyen un actor relevante para evaluar la

pertinencia e inserción en el campo laboral, permiten a su vez conocer el estado de empleabilidad de los titulados de la Institución.

Análisis del Entorno

Desde los datos demográficos es posible establecer que en la Región de Antofagasta un factor significativo de atención es la Migración, superando en un 6% la media nacional, por su parte en una Región con una alta contribución al PIB Nacional cuenta con un 5,6% de pobreza, solo un 3% bajo la media nacional. Posee una población joven que supera en 1% al promedio nacional.

■ En la Región de Coquimbo destaca la población sobre 65 años que supera en 0.4% al promedio nacional, en tal sentido cobra mucha vigencia el programa de la Universidad del Adulto Mayor como una oportunidad de atención a una comunidad que envejece.

■ El alto porcentaje de población que vive en el espacio rural 18,8%, constituye un aspecto importante que potencia el despliegue territorial a través de algunos programas exitosos como el PACE, pero que significan un importante esfuerzo en cobertura territorial.

Motores productivos Región de Antofagasta:

■ **Minería:** Primera Región en producción y exportación de Cobre (55% de exportaciones del país), 47% del PIB regional, Primera Región en exportación de Litio (100% de producción país) Más de 200 empresas mineras con faenas activas en la región.

■ **Turismo:** 5º lugar en índice de competitividad turística regional 2017, San Pedro de Atacama es el cuarto destino turístico más visitado del país, Altiplano, Borde Costero y Turismo de Negocios como motor de diversificación económica, más de 1,5 millones de visitas turísticas.

■ **Energías renovables:** Primera región con

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL (2019)

capacidad de distribución eléctrica del país (26%), Primera región en desarrollo de nuevas iniciativas de inversión en energías renovables 324.348 MW.

Motores productivos Región de Coquimbo:

- Sus sectores productivos más relevantes son el Silvoagropecuario: que incluye la industria pisquera y vitivinícola, Turismo, Minería Comercio y servicios personales.
- Como sector emergente surge actualmente la generación de energía renovable no convencional.
- Considerando el PIB promedio del período 2014-2017, este representa el 2,8 del PIB nacional.
- El INACER de Coquimbo registró en 2018 una expansión de 1,4% respecto al año 2017. Los sectores que más incidieron positivamente fueron servicios sociales, personales y comunales; minería, y silvoagropecuario. Por el contrario, los sectores que incidieron negativamente fueron construcción y pesca.

Contexto Tecnológico:

- En materia de Vinculación con el Medio orientado al sector tecnológico productivo, las unidades académicas y centros deben fortalecer sus capacidades para participar de estos requerimientos del mundo empresarial, fortaleciendo de prácticas y programas de titulación en la empresa y la asistencia técnica profesional de sus Académicos para afrontar los desafíos de la revolución tecnológica 4.0.
- Sumar capacidades: Entre las respuestas del Clúster para disminuir las brechas estratégicas, es necesario el establecimiento de una plataforma de espacios de prueba, pilotaje y generación de prototipos de soluciones innovadoras. En la configuración de esta estructura, las universidades y centros de I+D+i han asumido un rol protagónico.

Contexto Político–Administrativo:

- Agenda ONU 2030, es una oportunidad para el país y las Universidades de transformar sus agendas de gestión y orientar su quehacer en una contribución al desarrollo sostenible, transfiriendo dicho sello a sus estudiantes como actores de cambio social, a través de los 17 ODS constituyen una forma concreta de medir impactos en la sociedad y el entorno.
- Gobierno regional estará constituido por un gobernador regional y el consejo regional. Tanto los consejeros como el gobernador regional son elegidos por sufragio universal y votación directa.
- Delegado presidencial regional ejercerá el gobierno interior de cada región. Es el representante natural e inmediato del Presidente de la República en el territorio de su jurisdicción. Será nombrado por el jefe del Estado y se mantendrá en sus funciones mientras cuente con su confianza.
- Agenda de la Estrategia Regional de Innovación (ERI), se observa incertidumbre respecto de la ocurrencia de conflictos derivados del proceso de Descentralización que puede ralentizar las oportunidades para el Desarrollo y la concreción de la nueva ERI

Contexto Cultural:

- El desafío para la UCN es pasar de la Extensión cultural a la definición de una política Institucional que permita una gestión cultural activa con un fuerte Vínculo con los actores claves del territorio. Tomado como directriz la actual Política Regional de Cultura, donde se enfatiza el rol protagónico que debe asumir la educación superior en esta materia, no solo desde la difusión, sino que también desde la investigación y la revalorización de los aspectos identitarios del territorio. Incorporando las culturas y los cultores locales

en la gestión a partir de una fuerte alianza con todos los actores claves, ciudadanía, municipios, cultores y gestores culturales.

La nueva orgánica del Ministerio de la Culturas las Artes y el Patrimonio, abre oportunidades de participación decisional para Académicos Especialistas a través de la Mesa de Cultura y Patrimonio del GORE representando la visión y de la Educación Superior en este ámbito. El acceso a recursos provenientes de las Empresas Privadas a través de la Ley de Donaciones Culturales y con Artístico Cultural y Social, ha presentado un cambio desde las políticas de las 2 compañías más importantes de la Región, factor que compromete el desarrollo de importantes iniciativas de extensión cultural hacia la comunidad.

- Existe una alta competitividad de gestores culturales externos a la Región que se adjudican importantes recursos provenientes del sector minero y que implementan iniciativas de convocatoria masiva que son muy valoradas por la comunidad local y que reportan altos impactos de compromiso social a las empresas mineras.
- Iniciativas como el Festival de la Ciencia Puerto de Ideas, El festival de teatro Antofagasta a 1000, Antofagasta en 100 Palabras, el Festival de Innovación Social Fiis, Feria del Libro ZICOSUR (FILZIC) convocan públicos masivos por sobre las 10.000 personas cada uno, por otra parte, es importante destacar que Fundación Minera Escondida impulsa una serie de iniciativas en materia de Arte, Cultura, Innovación social con foco en Educación donde se apoya en las capacidades de Universidades externas a la Región.

Análisis Interno

Al día de hoy se cuenta con un 88% de implementación del modelo de vinculación en las unidades académicas de nuestra

institución. La DGVCM ha realizado visitas dirigidas en un 100% de los Departamento en Facultades y Escuelas de la universidad, tanto en Antofagasta y Coquimbo, difundiendo el modelo de VcM, cómo implementarlo y las herramientas que se cuentan para aquello. Por otra parte, existen encargados de vinculación que han sido oficializados en algunas unidades académicas. En otras han sido académicos que se les ha designado la tarea de manera transitoria y en otras simplemente no existe encargado de VcM y la tarea es asumida por el Director de la unidad.

En términos de relacionar las capacidades del proceso formativo con las necesidades del entorno, como, por ejemplo: Capstone Project, Aprendizaje + Servicios A continuación, se muestra el reporte de las unidades académicas en el 2018:

- 25 actividades de titulación bajo convenio activo (unidades aún no reportan sus indicadores por lo que sería esperable que esto sea mayor)
- Actividades de Aprendizaje + Servicio: 8 en Antofagasta y 27 en Coquimbo (fuente CIMET)

Si bien las unidades académicas tienen sus capacidades del proceso formativo a disposición del entorno, es necesario avanzar en el a laumento de estas relaciones.

Respecto de la contribución a la formación de audiencias culturales y la preservación y puesta en valor del patrimonio material e inmaterial Al día de hoy, las principales fuentes de oferta e intercambio de la UCN son:

- Antofagasta: Agrupaciones (coro, orquesta, tuna femenina, tuna masculina).
- Antofagasta: Salón de exposiciones Chela Lira. Todas las exposiciones son muestras artísticas de alto nivel, tanto nacional como internacional.

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL (2019)

- Antofagasta: Concurso de cuentos literarios. Tiene como alcance todo el norte grande.
- Coquimbo: Acuario y Museo. Alberga una colección con más de 3000 lotes y ya está inscrita en el Registro Global de Repositorios en Biodiversidad.
- Coquimbo: Actividades del Galpón Cultural. Es el lugar de reunión de la comunidad universitaria para diversas actividades culturales durante el año.
- Durante el año 2018, la oferta cultural logró convocar a 25.745 personas en Antofagasta y 24.528 personas en Coquimbo.

La reducción de las brechas laborales, educativas y psicosociales en poblaciones vulnerables, está a cargo de las siguientes unidades:

- Reducción de brechas educativas: Programa PACE, Propedéutico, Programa Enlace Escolar.
- Brechas psicosociales: Centro de Intervención y Asesoría Psicosocial (CIAP) dependiente de la Escuela de Psicología.
- Brechas laborales: Dirección General de Pastoral y Cultura Cristiana, a través de talleres de emprendimiento dirigidos a comunidades vulnerables.
- La discusión y análisis de temáticas relevantes para el país y en particular para las regiones en que opera la UCN: desarrollo sostenible, calidad de vida, innovación y políticas públicas, entre otros. Actualmente la Universidad cuenta con el Instituto de Políticas Públicas.

Para fortalecer la precocidad cognitiva de los escolares, a través del desarrollo de proyectos de innovación, acercando el mundo científico a la comunidad educativa, desde el nivel Pre Básico a la Enseñanza Media, la universidad desarrolla esta vinculación principalmente a través de:

- Centro de Investigación y Desarrollo de Talentos Académicos (DeLTA UCN)
- Programa Enlace Escolar: Atiende a alumnos de 2do medio en adelante

El vínculo permanente con los egresados de la UCN para obtener retroalimentación de la formación impartida, evaluar su pertinencia en el campo laboral, el estado de empleabilidad y el nivel de identidad con la Institución. En cuanto a la retroalimentación que obtenemos de ellos, esto se realiza a través de encuestas que el CIMET envía a nuestros egresados, para obtener información de la pertinencia del perfil de egresos en los procesos de actualización curricular. Actualmente, se cuenta con herramientas para el seguimiento de los egresados de nuestra universidad (19% de egresados vinculados a la fecha):

- Plataforma Alumni: Egresados se registran con sus datos actualizados.
- Bolsa laboral Trabajando.com: Egresados y estudiantes de último año pueden buscar trabajo y prácticas que son exclusivas para la UCN.

Para la medición de la pertinencia e impacto de la vinculación con el medio en función del cumplimiento de los propósitos de la universidad, se cuenta con el Plan de Vinculación con el Medio 2019 que ha sido respondido en un 88% por las unidades académicas UCN.

GESTIÓN INSTITUCIONAL

Análisis del Entorno

La implementación de la Ley 21.091 - Financiamiento de la Gratuidad y Normas de cobro para los deciles 7, 8 y 9- implicará un desfinanciamiento en los ingresos por aranceles de matrícula del pregrado, porque los estudiantes que pierden la gratuidad, por las normas de cobro para los deciles 7,8 y 9 por las restricciones en el reajuste de los aranceles reales. Asimismo, la definición del Arancel Regulado por parte del Ministerio podría tener un impacto positivo o negativo para la gestión financiera.

Aportes Estatales de acuerdo a Convenios de Desempeño: La Universidad debe enfocar sus esfuerzos institucionales de acuerdo a los criterios definidos por el Estado en la entrega de los aportes por Desempeño. Esto implica coordinar el Presupuesto con los Convenios de Desempeño.

Mayor control por parte de entidades externas, y rendición de aportes Gubernamentales (Contraloría, Mineduc): La Universidad debe definir e implementar normas de control y seguimiento alineadas con las normas de las

rendiciones y auditorías. Esto con el fin de evitar observaciones en las rendiciones y devolución de fondos.

La matrícula de los últimos años en la educación superior, muestra que las cifras se han estabilizado, lo que implica que la cantidad de alumnos nuevos y antiguos ya no crecerá. (informe CNED 2019). Esto puede repercutir en las futuras carreras que la UCN proyecta crear.

Un análisis comparativo de los indicadores financieros de la UCN con las universidades que tienen 6 años de acreditación (Ver Tabla 35), muestra en el periodo 2016 -2017 que todas las instituciones, excepto la UCN, mantienen un índice de liquidez sobre 1. Esto implica que los capitales de trabajo son positivos. En cuanto al porcentaje de endeudamiento, la UCN muestra el menor porcentaje, incluso en el grupo se aprecia que hay 2 universidades que duplican el porcentaje de la UCN. Al revisar el margen de operación y los gastos de operación, se puede evidenciar que la UCN y la Austral son las instituciones con el menor porcentaje de margen. Una situación similar se presenta en el porcentaje de gastos de operación sobre los ingresos.

Tabla 35: Indicadores Financieros Universidades Académicas por 6 años

INDICADOR	TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO	UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA	UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE	UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE
Razón de Liquidez	2,22	1,22	1,01	5,45	1,31	0,89
Razón de endeudamiento: Pasivo Circulante / Activos Legales	32%	36%	31%	18%	19%	17%
% Margen de Operación / Ingresos Operación	3%	5%	31%	4%	8%	3%
Razón de % Gastos de Operación	3%	5%	31%	4%	8%	3%

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL (2019)

Si bien los índices financieros ubican a la UCN como la institución con el menor % de endeudamiento, lo que favorece el acceso a futuros préstamos, es necesario colocar especial atención en el porcentaje de gastos de operación sobre los ingresos de operación. En el año 2016 se declaró como debilidad en el informe de autoevaluación institucional, el crecimiento similar y sostenido que presentaban los ingresos y gastos. Esta debilidad se mantiene a la fecha.

Análisis Interno

Sostenibilidad económica de la Universidad:

Se ha logrado mantener el resultado del ejercicio mayor a 1% (margen operacional), y se ha presentado un presupuesto central con margen positivo en los últimos años. La debilidad declarada en el informe de acreditación institucional se mantiene en cuanto al crecimiento de los gastos en relación a los ingresos. El desafío para los próximos años es mantener el resultado del ejercicio mayor a 1% y aumentar el margen del Presupuesto Central. Esto para enfrentar de mejor forma las contingencias que se presentan. Es necesario revertir el

comportamiento de ingresos y gastos, generando un mayor crecimiento de los ingresos.

No se ha logrado tener información completa de los Ingresos y costos Directos de las unidades de la UCN. Se ha implementado control por tipo de proyecto para los recursos propios. Se espera implementar un proceso de recopilación y control de los gastos e ingresos propios de manera automática y avanzar para que la unidad académica planifique sus ingresos y controle la ejecución de sus gastos. Todo esto con bajo margen de dispersión.

Sostenibilidad de los Campus:

Se cumplieron las metas del PDC 2015 - 2019 en términos de reciclaje, riego tecnificado, eficiencia energética, recuperación de agua. Para los próximos años, es necesario avanzar en iniciativa para campus sustentable en Antofagasta y Coquimbo.

Fortalezas y Debilidades

Se identifican las siguientes fortalezas que la Universidad debe mantener y, al mismo tiempo, las debilidades que debe superar, respecto de la gestión institucional.

Tabla 36: Fortalezas y Debilidades Gestión Institucional

Fortalezas	Debilidades
La UCN cuenta con académicos que son referentes nacionales en sus áreas y otros que han desarrollado líneas de investigación relevantes en la zona norte.	La productividad científica está sustentada por la gestión de un grupo reducido de académicos.
Existe un porcentaje de investigadores en la UCN que han logrado un posicionamiento a nivel nacional en el sistema de investigación CONICYT, Nucleos Milenios.	
La Institución demuestra una importante trayectoria en las líneas de Investigación Científica Aplicada (ICA) y Transferencia Tecnológica (TT) en armonía con las necesidades del entorno regional y con una fuerte componente colaborativa a nivel nacional e internacional.	La evaluación de posicionamiento de la UCN en el grupo de universidades docentes con investigación focalizada, muestra que se encuentra en desventaja en relación a: las tasas de retención de 4to año, el promedio de años de acreditación y la brecha entre duración real y nominal de las carreras.

La UCN es la única Universidad con 6 años de acreditación en el Norte de Chile.

Existen sistemas de información que apoyan procesos críticos cuyo estado es de obsolescencia, principalmente en cuanto a mantención, bases de datos e integración con otros sistemas. (ej: SIRH, FSCU).

La Universidad logra atraer donaciones importantes que permiten abordar proyectos sociales y vinculados con la comunidad.

La asignación de presupuesto central tiene un componente histórico que afecta la eficiencia en el uso de los recursos.

La UCN ha logrado un posicionamiento importante en temas de internacionalización (Intercambio estudiantil, convenios, programas de difusión)

El crecimiento de la Institución no ha estado acompañado con procedimientos y definiciones (estructura orgánica)

La Universidad tiene profesionales y académicos ocupando cargos de relevancia pública (Intendentes, Diputados, Senadores, etc.)

Se percibe una débil identidad en el quehacer universitario en relación a ser una universidad católica.

NOMBRE	SIGLA
Analista Químico	AQ
Arquitectura	ARQ
Biología Marina	BMAR
Contador Auditor - Contador Público	CACP
Contador Auditor - Contador Público Vespertino	CACPV
Departamento de Auditoría, Contabilidad y Control de Gestión	DACCG
Departamento de Acuicultura	DACUI
Departamento de Administración	DADM
Departamento Biología Marina	DBMAR
Departamento de Ciencias Biomédicas	DCBIO
Departamento de Ciencias Farmacéuticas	DCFAR
Departamento Ciencias Geológicas	DCG
Departamento de Clínicas	DCLI
Departamento de Enseñanza de las Ciencias Básicas	DEC B
Departamento de Economía	DECO
Derecho Antofagasta	DERA
Derecho Coquimbo	DERC
Departamento de Física	DFIS
Departamento Gestión de la Construcción	DGC
Departamento Ingeniería Civil	DIC
Departamento de Ingeniería Industrial	DII
Departamento Ingeniería Metalúrgica y Minas	DIMM
Departamento Ingeniería Química	DIQ
Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación	DISC
Departamento de Matemáticas	DMAT
Doctorado en Acuicultura	DOCACU
Doctorado en Antropología	DOCANT
Doctorado en Biología y Ecología Aplicada	DOCBEA
Doctorado en Ciencias Mención Matemática	DOCCMA
Doctorado en Ciencias con Mención en Física	DOCCMF
Doctorado en Ciencias Mención Geología	DOCCMG
Doctorado en Economía Aplicada con Mención en Estudios Regionales	DOCEAMER
Doctorado en Psicología	DPSI
Departamento de Química	DQUIM
Departamento de Salud Pública	DSP
Departamento de Teología Antofagasta	DTEOA
Departamento de Teología Coquimbo	DTEOC
Escuela de Arquitectura	EARQ
Escuela de Ciencias Empresariales	ECIEM
Escuela de Derecho Antofagasta	EDERA
Escuela de Derecho Coquimbo	EDERC
Escuela de Educación	EDUC
Escuela de Ingeniería	EIC
Escuela de Inglés	EING
Enfermería	ENF
Escuela de Negocios Mineros	ENM
Escuela de Periodismo	EPER
Escuela de Prevención de Riesgo y Medio Ambiente	EPRMA
Escuela de Psicología	EPSI
Facultad de Economía y Administración	FACEA
Facultad de Ciencias de Ingeniería y Construcción	FACIC
Facultad de Ciencias	FACIEN
Facultad de Ciencias Jurídicas	FCJ
Facultad de Ciencias del Mar	FCMAR
Facultad de Humanidades	FHUM
Facultad de Ingeniería y Ciencias Geológicas	FICG
Facultad de Medicina	FMED
Geología	GEO
Ingeniería en Acuicultura	IACUI
Instituto de Astronomía	IAST
Ingeniería Civil	IC
Ingeniería Civil Ambiental	ICA
Ingeniería Civil en Computación e Informática	ICCI
Ingeniería Civil en Computación e Informática Coquimbo	ICCCoq
Ingeniería Civil en Gestión de la Construcción	ICGC
Ingeniería Civil Industrial	ICI
Ingeniería Civil Industrial Coquimbo	ICICoq
Ingeniería Civil Metalúrgica	ICMET
Ingeniería Civil de Minas	ICMIN
Ingeniería Civil Plan Común	ICPC



GLOSARIO

NOMBRE	SIGLA
Ingeniería Civil en Química	ICQ
Ingeniería en Computación E Informática	IECI
Ingeniería en Construcción	IECON
Instituto Investigaciones Arqueológicas y Museo	IIAM
Ingeniería en Información y Control de Gestión	IICG
Ingeniería en Información y Control de Gestión Coquimbo	IICGCoq
Ingeniería en Metalurgia	IMET
Ingeniería Comercial	INGECO
Ingeniería Comercial Coquimbo	INGECOCOq
Instituto de Políticas Públicas	IPP
Ingeniería en Procesos Químicos	IPQ
Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente	IPRYMA
Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente Coquimbo	IPRYMACoq
Instituto Superior de Ciencias Religiosas	ISCR
Ingeniería en Tecnologías de Información	ITI
Kinesiología	KINE
Licenciatura en Ciencias Religiosas Coquimbo	LCRC
Licenciatura en Física Con Mención en Astronomía	LFMA
Licenciatura en Matemática	LMAT
Magíster en Acuicultura	MAC
Magíster en Administración	MADM
Magíster en Aplicaciones de Ingeniería Ambiental	IMAIA
Magíster en Antropología	MANT
Magíster en Arquitectura	MARQ
Magíster en Dirección de Empresas	MBAMBA
Magíster en Ciencias Empresariales	MCEMP
Magíster en Comunicación Estratégica	MCESE
Magíster en Ciencias de la Ingeniería Industria	IMCII
Magíster en Ciencias de la Ingeniería Industrial-Coquimbo	MCIICoq
Magíster en Ciencias de La Ingeniería con Mención en Metalurgia	MCIMM
Magíster en Ciencias con Mención en Física	MCMF
Magíster en Ciencias Mención Geología	MCMG
Magíster en Ciencias Mención Matemáticas	MCMM
Magíster en Ciencias del Mar Mención Recursos Costeros	MCMRRC
Magíster en Ciencias con Mención en Química	MCMQ
Magíster en Derecho-Antofagasta	MDA
Magíster en Derecho-Coquimbo	MDC
Magíster en Economía Aplicada con Mención en Estudios Regionales	MEAMER
Medicina	MED
Magíster en Gestión Integral de Proyectos	MEGIP
Magíster en Gestión Ambiental	MGAM
Magíster en Geología Económica	MGE
Magíster en Gestión de Información y Tecnologías	MGIT
Magíster en Geometalurgia	MGM
Magíster en Gestión Minera	MGMIN
Magíster en Gerencia Pública y desarrollo Regional	MGPDR
Magíster en Ingeniería Industrial	MIIND
Magíster en Ingeniería Informática	MIINF
Magíster en Psicología Clínica Mención Psicoterapia Sistémica	MPCMP
Magíster en Políticas Públicas y Gobernanza Territorial - Coquimbo	MPPGT
Magíster en Salud Pública	MSP
Magíster en Teología Pastoral	MTEO
Nutrición y Dietética	NYD
Pedagogía en Educación Básica con Especialización	PEBE
Postítulo de Especialista en Cirugía General	PECG
Postítulo de Especialista en Ginecología y Obstetricia	PEGO
Pedagogía en Inglés	PEING
Postítulo de Especialista en Medicina Interna	PEMI
Postítulo de Especialista en Neurocirugía	PENEU
Postítulo de Especialista en Psiquiatría de Adultos	PEPA
Postítulo de Formación de Especialista en Pediatría	PEPED
Postítulo de Especialista en Psiquiatría Infanto Juvenil	PEPIJ
Periodismo	PER
Postítulo de Especialista en Radiología	PERAD
Pedagogía en Filosofía y Religión	PFYR
Pedagogía en Matemática en Educación Media	PMEM
Psicología	PSI
Química Industrial	QIND
Química y Farmacia	QYF



