

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS

Versión I-2020

Aprobación Comité Plan de Fortalecimiento: 28/09/2020

I. Antecedentes institucionales

Plan de Desarrollo Institucional	Sistema de Dirección Estratégica - Universidad de Tarapacá 2017-2022
Misión institucional	<p>La Universidad de Tarapacá es una institución de Educación Superior regional estatal comprometida con la excelencia académica y el mejoramiento continuo de su calidad. La institución realiza su quehacer en la Región de Arica y Parinacota y en la Región de Tarapacá, con proyección del mismo hacia el país y a la Macro Región Centro Sur Andina.</p> <p>Sus áreas de desarrollo son la docencia de pregrado orientada a la formación integral de profesionales que se inserten con éxito en el mercado laboral, promoviendo la educación continua, equidad y la movilidad social; la investigación y el postgrado en aquellas áreas en las cuales la Universidad genera ventajas competitivas significativas; la vinculación con el medio y la extensión académica en la perspectiva de contribuir al desarrollo regional e integración transfronteriza. La Universidad de Tarapacá, además, asume el desafío de custodia, conservación y preservación los patrimonios regionales, con énfasis en la Cultura Chinchorro, la que constituye un acervo cultural milenario de valor inestimable para la humanidad.¹</p>
Acreditación institucional	5 años / 2017-2022 Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación y Vinculación con el Medio.
Modelo Educativo	Actualizado 2017

¹ Dec. Ex. 560/2018 Ajuste al Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá 2017-2022.

II. Diagnóstico institucional

II.1. Escenario institucional

La Universidad de Tarapacá (UTA) es una institución de educación superior estatal y regional creada mediante Decreto con Fuerza de Ley N°150 del 11 de diciembre de 1981, ubicada en el norte de Chile, con casa central en la región de Arica y Parinacota, en la ciudad de Arica, y una sede en la región de Tarapacá, en la ciudad de Iquique. Su visión y propósito estratégico es “ser un referente como universidad estatal, regional y fronteriza, reconocida por su calidad, integralidad, y aporte a la equidad, al desarrollo regional y a la integración académica e intercultural en la Macro Región Centro Sur Andina”.

De acuerdo con su misión su quehacer académico se realiza a través de la formación académica, la investigación, la creación, la innovación y la vinculación con el medio. Funciones universitarias mediante las cuales cultiva, genera, desarrolla y transmite el saber en diversas áreas del conocimiento, con enfoque de calidad y equidad, en un marco de respeto por la diversidad cultural, la protección del medio ambiente, el resguardo y puesta en valor de los patrimonios regionales y con una orientación hacia el bienestar de las comunidades y el ecosistema de desarrollo territorial.

Estos lineamientos han sido, en general, integrados en el Sistema de Dirección Estratégica (SDE) institucional 2017-2022, el Modelo Educativo Institucional (MEI) y el Modelo Pedagógico Institucional (PEI), fortaleciendo el quehacer institucional en la perspectiva de ser una entidad que avanza en su complejidad y calidad.

A continuación, se presenta una revisión y análisis de la situación institucional actual con base en estos y otros elementos del sistema de dirección estratégica vigente, en consideración de los escenarios actuales y potenciales. Se debe considerar, en todo caso, que las crisis social, sanitaria y económica que ha vivido el país y la región, han tenido implicancias estratégicas que han significado definir e implementar nuevas políticas y un Plan Integral de abordaje en el contexto de trabajo remoto y docencia telemática, incluida una estrategia sostenida de cultura digital e implementación activa de plataformas virtuales y redes sociales. El diagnóstico se centra en las cinco áreas estratégicas definidas para el fortalecimiento institucional:

(AE1) Gestión y planificación estratégica.

El propósito de la Dirección Estratégica y la Gestión Institucional es conducir el proyecto universitario hacia el cumplimiento de los lineamientos misionales y el propósito estratégico de la UTA, en un marco de calidad, equidad, sustentabilidad económica y compromiso público. Con este foco en el Sistema de Dirección Estratégica (SDE) se ha incorporado aspectos sistémicos multinivel abordando además de la gestión y planificación otros ámbitos propios de la dirección estratégica.

En SDE 2017-2022 contiene los lineamientos de misión, visión/propósito estratégico, valores institucionales junto con las políticas, objetivos, programas e indicadores estratégicos. Ha sido estructurado sobre la base de cuatro ejes de desarrollo estratégico: i) formación (pre y postgrado); ii) investigación y desarrollo; iii) vinculación con el medio y; iv) gestión institucional, gobernanza y desarrollo institucional, los cuales conforman la hoja de ruta de la Universidad. En este sentido, el SDE se ha transformado en una herramienta base en la gestión de la institución contribuyendo al desarrollo de una posición académica relevante a nivel regional y nacional; al mismo tiempo que clarifica los elementos que proporcionan sustentabilidad al proyecto institucional. El SDE ha sido evaluado y ajustado el año 2018², desde una lógica de mejoramiento continuo, integrándose, preliminarmente, los desafíos derivados de la nueva legalidad (Leyes 21.091 y 21.094) y las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y externa, incorporándose explícitamente las perspectivas de equidad, inclusión y enfoque de género.

El horizonte 2030 implica el desafío de transitar hacia una Universidad compleja en un entorno simultáneamente dinámico y competitivo. Se precisa, entonces, fortalecer la estrategia y el sistema de postgrado, consolidar el quehacer de pregrado, investigación, innovación y vinculación con el medio, profundizando las perspectivas de calidad, equidad, inclusión interculturalidad y género en el quehacer institucional. De igual modo, se requiere aumentar la competitividad académica, dotar de condiciones de infraestructura y de recursos tangibles e intangibles, fortalecer los sistemas de gestión, información, control de gestión y aseguramiento de la calidad.

Como elemento necesario para una mejor implementación del SDE, la institución ha realizado un proceso de reestructuración de la administración central³ y académica⁴. La nueva estructura orgánica pretende ser más funcional y coherente con el desarrollo de los propósitos institucionales. Tanto la reestructuración administrativa como la reestructuración académica se han tenido como cambios necesarios para avanzar hacia el desarrollo de la complejidad, la calidad, la equidad y la sostenibilidad de la Institución, encontrándose en permanente evaluación. Sobre todo, se debe tener presente que las revisiones y próximos ajustes previstos al SDE y la modificación de estatutos institucionales, requerirán potenciar la orgánica institucional en conformidad a los desafíos estratégicos y a las nuevas exigencias legales.

En el año 2018, se ha integrado a la estructura directiva una Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico (VRD), una Dirección de Equidad de Género (DEGEN), una Dirección de Gestión de Personas y Bienestar (DGPB), una Dirección de Asuntos Legales (DAL) y una Dirección de Gestión de Información y Control de Gestión (DGC), todas estas unidades favorecen el abordaje de los desafíos corporativos, incorporando de mejor manera la naturaleza y el carácter de la Universidad, el resguardo de los principios y compromisos del proyecto institucional y su integridad sistémica. Así también, permiten atender las demandas de la nueva gobernanza del sistema de educación superior, promoviendo la calidad, equidad e inclusión, integración, promoción y el desarrollo de los académicos/as y el funcionarios/as, con clara orientación hacia

² Dec. Ex. 560/2018 Ajuste al Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá 2017-2022.

³ Dec. Ex. 877/2018 Ajuste a la estructura administrativa central de la Universidad de Tarapacá. Descripción de cargos.

⁴ Dec. Ex. 27/2018 Reestructuración académica UTA 2018 la Universidad de Tarapacá.

la complejidad con sustentabilidad y cumplimiento del rol social institucional. En el ajuste organizacional se ha considerado también fortalecer la Dirección General de Sede (DGS) Iquique, creando dos direcciones: administración y finanzas y dirección académica. Se pretende así profesionalizar y desconcentrar funciones⁵. Entre otros aspectos de funcionalidad y eficacia se destaca la generación de comisiones consultivas internas con participación de diferentes estamentos y el fortalecimiento de la vinculación mediante un Consejo Consultivo institucional. Por su parte, la reestructuración académica realizada en 2018 ha permitido actualizar la organización de las unidades académicas a los parámetros incorporados en nueva legalidad vigente, proyectándose las bases para la transición hacia la visión de una universidad compleja.

La Universidad dispone de un sistema de información, organizado en sistemas que cubren la gestión académica, la gestión administrativa y financiera, y la dirección estratégica. Esta última área incluye un repositorio central de Data Warehouse que integra bases de datos disponibles en la Institución, en función de los indicadores estratégicos definidos en el SDE. No obstante, las emergentes exigencias del entorno han requerido incorporar medidas paliativas para cubrir necesidades puntuales, siendo necesario proyectar de forma integral su próximo nivel de desarrollo a un estándar que facilite el registro, monitoreo, consultas y toma de decisiones estratégicas, en coherencia con una cultura y mecanismos de aseguramiento de la calidad y una gobernanza de datos que permita la interacción de procesos multinivel.

Con relación a la gestión de recursos físicos, durante el año 2019 se concretó un proceso orientado a sentar las bases que reduzcan las asimetrías entre la Sede Iquique y casa Central, observadas en el proceso de acreditación institucional. Al respecto, se está ejecutando el fortalecimiento de la infraestructura de la sede mediante obras en el edificio educacional "La Tirana" y el arriendo de nuevos espacios funcionales al quehacer institucional.

En cuanto a la gestión financiera, la UTA destaca por sus indicadores de liquidez, solvencia y equilibrio operacional de largo plazo. Estos logros se sustentan en procesos de formulación presupuestaria alineada con los propósitos y las prioridades estratégicas establecidas en el SDE y con los planes de desarrollo de las unidades académicas. La institución ha tenido la capacidad de autorregulación para ajustar sus gastos operacionales y de administración ante situaciones coyunturales⁶ que han generado restricciones mayores para el accionar de las universidades del Estado.

En cuanto a gestión estudiantil la universidad dispone de instancias formales, procesos y servicios orientados al desarrollo y calidad de vida estudiantil. Las políticas, programas y beneficios existentes se basan en los principios de calidad, equidad, inclusión y no discriminación; promoviendo la participación, información y desarrollo de actividades extracurriculares, junto con la promoción, prevención e intervenciones en pro del bienestar biopsicosocial de los y las estudiantes. Al respecto, los montos asociados a beneficios estudiantiles ministeriales y la asignación de recursos institucionales alcanzaron en 2019 M\$ 18.622.188⁷ y M\$ 1.232.091⁸ respectivamente.

Con el fin de otorgar sustentabilidad al proyecto institucional con orientación hacia la integralidad del quehacer académico, se han desarrollado adecuaciones en las normativas sobre carrera académica favoreciendo su ajuste al contexto y activando procesos de jerarquización que reconocen los méritos y trayectorias de manera coherente con los propósitos institucionales. En el mismo sentido, se han generado políticas de gestión de integración y desarrollo que redundarán en el perfeccionamiento de la carrera funcionaria de la Universidad.

En términos del cumplimiento de los indicadores estratégicos establecidos en el SDE, se evidencia un buen desempeño general, con mejoras sustanciales y sostenibles en indicadores como la proporción de doctores del cuerpo regular que al año 2019 corresponde al 40% y la tasa de postgraduados (90%). Asimismo, se ha logrado mejorar la gestión financiera y se ha avanzado en las metas institucionales. Por consiguiente, la Universidad cumple con los objetivos propuestos alcanzando niveles relevantes de consistencia interna. No obstante, desde la perspectiva de la consistencia externa, la institución requiere mejorar significativamente la proporción de Doctores en su cuerpo académico, puesto que ésta se encuentra por debajo de la exigencia (50% de Doctores) comprometida para el sistema estatal de universidades. Además, es necesario mejorar la gestión orientada a sustentar la docencia del siglo XXI, para lo cual la institución debe cautelar la renovación de la infraestructura que permita proporcionar condiciones óptimas para el desarrollo con calidad de actividades tanto docentes como investigativas, considerando ámbitos de formación integral, inclusión, seguridad y sustentabilidad.

Finalmente, en cuanto al desarrollo institucional se debe seguir avanzando hacia la consolidación del quehacer académico, fortaleciendo el desarrollo de una cultura de calidad integral, junto con el mejoramiento de la gobernanza, los mecanismos de coordinación y comunicación; a lo que debe sumarse, la optimización de los procesos y los sistemas de gestión, unido a la digitalización avanzada de los sistemas de información. Lo anterior se vincula de manera indisoluble con el diseño e implementación de un sistema integral de aseguramiento de la calidad.

(AE2) Docencia y procesos formativos: pre y postgrado.

En esta área se han desarrollado propósitos claros y pertinentes formulados en el MEI y en el SDE. El MEI ha sido implementado a través del Modelo Pedagógico Institucional (MPI), programas de perfeccionamiento en métodos pedagógicos y un proceso sistemático de innovación curricular de todas las carreras de la Institución.

La Universidad ha mantenido una matrícula creciente en el período 2016-2020, consistente con su posición de predominio en el sistema universitario de la región de Arica y Parinacota, representando el 73,38% de toda la matrícula universitaria regional para 2019. Justamente en dicho periodo se completó una matrícula de 9.171 estudiantes de pregrado y 289 de postgrado, con una oferta académica de 44 carreras impartidas por siete facultades en dos sedes. Cabe señalar que se cuenta con un proceso sistemático de revisión de vacantes ofrecidas por

⁵ Dec. Ex. N°188/2019. Modifica texto de delegación de facultades del Rector de la Universidad de Tarapacá.

⁶ Ley 21.091 y 21.094 recientemente aprobadas en el año 2018.

⁷ No incluye gratuidad ni fondo solidario de crédito universitario. Dirección de Asuntos Estudiantiles, noviembre del 2019.

⁸ Dirección de Asuntos Estudiantiles, noviembre del 2019.

la Institución, el que considera la demanda externa, las necesidades profesionales de la región y el país, los propósitos y los recursos institucionales. Al respecto la UTA se ha convertido en un motor trascendental de desarrollo y movilidad social de cientos de familias ariqueñas y de otras regiones del país, habiendo titulado al año 2019 y en estos 39 años de vida institucional más de 40.000 profesionales.

Los y las estudiantes que ingresan a la UTA provienen principalmente de colegios particulares subvencionados (63%) y municipalizados (33%), sólo un 4% procede de colegios particulares pagados. Existe entre ellos gran diversidad étnica y cultural, 44,13% se identifica con algún grupo étnico⁹ (18,49% aymara, 2,13% mapuche, 0,92% diaguita, 0,84% atacameño y el 21,75% a otra etnia), en tanto, los estudiantes extranjeros representan en promedio 2,58% del total de matriculados. Un alto porcentaje de estudiantes de pregrado son primera generación de su familia que accede a la educación superior universitaria y en su mayoría vienen de familias de nivel sociocultural bajo y con ingresos económicos escasos. Considerando su inclusión en los tres primeros quintiles de estudiantes ingresados en 2019 (66%), 6.003 estudiantes accedieron a gratuidad y el 85,4% suscribió el beneficio de arancel básico (7.804 estudiantes).

La institución cuenta con un sistema de selección y admisión objetivo, transparente y alineado con los propósitos institucionales de calidad académica e integración social. Vía ingreso regular selecciona estudiantes que han demostrado capacidades académicas estandarizadas, y vía ingresos especiales abre mecanismos que posibilitan mayor equidad en el acceso a la universidad y movilidad social de estudiantes con alta motivación, pero con trayectorias socio-educativas desventajadas. El puntaje promedio PSU de ingreso a la UTA para el año 2019 fue de 543 puntos. La institución cuenta con programas de integración vertical con establecimientos educacionales, favoreciendo el desarrollo de habilidades blandas y de competencias académicas a estudiantes de enseñanza media previo ingreso a la educación superior.

La vulnerabilidad académica y psicoafectiva de las y los estudiantes que ingresan a la UTA se evidencia en los resultados de la encuesta anual de caracterización social y dominio de competencias en las áreas de matemáticas, lenguaje e inglés. En coherencia, se ha implementado programas de reforzamiento de competencias transversales a través de talleres y de seguimiento con tutores que acompañan cercanamente a los/las estudiantes de primer año. Cabe destacar que se acompaña a 2.109 alumnos de educación media mediante el programa PACE y casi 200 alumnos derivados al programa PROCAI. El acompañamiento se extiende a estudiantes que están en los últimos años para favorecer su inserción al mundo laboral. Además de talleres, la universidad realiza año a año ferias laborales en las que se pone en contacto a egresados, empleadores y estudiantes de último año, generando vínculos que mejoran la posibilidad de empleabilidad para titulados. Si bien la institución cuenta con registro de la información de sus estudiantes, sus titulados y/o egresados, este mecanismo debe ser reforzado acorde a la necesidad de retroalimentación y orientación de los procesos de innovación curricular.

La universidad en coherencia a sus principios de equidad e inclusión, y en su compromiso con el éxito estudiantil, ha gestionado financiamiento para la implementación de sus propósitos en docencia a través de recursos propios y convenios de desempeño con el Ministerio de Educación (MINEDUC), logrando instalar mecanismos de innovación curricular; desarrollo docente; diagnóstico, nivelación y apoyo a la progresión de los estudiantes (propedéutico, diagnóstico, acompañamiento a la progresión de los estudiantes de reciente ingreso, e intervenciones a estudiantes de segundo y tercer año) todos ellos orientados a contribuir con la disminución de las brechas académicas y personales de ingreso de los estudiantes, bajo la óptica de otorgar una formación integral y equilibrada, y mejorar el desempeño académico. Estos mecanismos han permitido aumentar progresivamente la tasa de retención de primer año hasta alcanzar un 87,83% para el 2019, ubicando a la UTA por sobre el promedio nacional (75,0% en 2019 SIES). Si bien se ha implementado de la mano del MEI acciones de diagnóstico, nivelación y apoyo a la progresión de los estudiantes, aún existe un gran desafío en relación al incremento de la tasa de titulación oportuna. Asimismo, la tasa de titulación general que a pesar de tener una mejora significativa el año 2018 alcanzando un 55,6%, decae a 46,83%¹⁰ considerando la cohorte 2010 para el año 2019, producto del estallido social que retrasó la finalización del II semestre de 2019, por lo cual se está impulsando un conjunto de acciones y medidas tales como: adecuación del MEI y modelo pedagógico y nuevo reglamento de actividades de titulación.

Al cierre del año 2019 el cuerpo académico alcanza 304 académicos que atienden a 9.171 estudiantes de pregrado, configurando un estándar de dedicación académica de 29,8 estudiantes de pregrado por cada académico JCE. La proporción de académicos con grado de doctor ha tenido un aumento sostenido pasando del 39,1% para el año 2018 al 43%¹¹ en la actualidad, pero sigue por debajo de la meta del sistema de universidades estatales. Por otro lado, frente a las asimetrías entre la Casa central y la Sede Iquique, se desarrollan programas específicos para fortalecer el cuerpo académico de la sede mediante su perfeccionamiento y capacitación.

En el proceso de innovación curricular participan docentes, estudiantes, egresados y empleadores, favoreciendo el ajuste a las necesidades del mundo laboral. Ahora bien, aunque se ha avanzado en la incorporación del SCT, equilibrando y adecuando las cargas académicas, el desafío es evaluar los programas en ejecución y efectuar los ajustes curriculares pertinentes para el logro de los perfiles de egreso, y la flexibilidad curricular en relación a la continuidad de estudios.

Una oportunidad relevante para la digitalización y virtualización de la docencia de pregrado se ha abierto a la luz de la respuesta institucional frente a la crisis sanitaria generada por el covid-19. La gestión docente por vía digital ha resultado viable y satisfactoria para los estudiantes; posibilitándose una optimización de la misma, en condiciones de normalidad, para mejorar los procesos formativos y hacerlos más coherentes con una población de estudiantes nativos-digitales.

En el ámbito de postgrado la UTA se encuentra implementando una nueva política orientada al desarrollo creciente de la oferta de doctorados sobre la base de estándares de calidad, promoviendo su vinculación con la investigación. Una evaluación de los programas de postgrado ha originado una reorientación en función de criterios de calidad reduciendo su número a aquellos susceptibles de ser acreditados en los próximos años. La UTA cuenta con un total de 14 programas de postgrado, 10 programas de magister y 4 programas de doctorado (se dictan sólo 3 programas). La matrícula de estos programas se ha mantenido estable desde el 2016 al 2019, año en el que se alcanzó 289 estudiantes matriculados (268 en programas magister y 21 en programas doctorado). Hoy se cuenta con 2 programas de doctorado acreditados y el restante ha finalizado su proceso de autoevaluación, comparativamente menor a la oferta de instituciones pares. El número

⁹ Base de datos personales cruce con base de matrícula SIES, abril 2019.

¹⁰ Sistemas UTA, abril del 2020.

¹¹ Base de datos VRA, abril del 2020.

de estudiantes con participación en publicaciones WOS en este periodo ha ido en incremento alcanzando 66 estudiantes de postgrado con participación en estas publicaciones.

Hasta ahora la función del postgrado ha sido parte del quehacer de la Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica. La normativa actual ha vinculado la formación de postgrado al área estratégica de formación y establece la obligatoriedad de acreditación de doctorados surgiendo la necesidad de reorganizar el lugar estructural del postgrado para brindar la autonomía que requiere su desarrollo traduciendo los propósitos y políticas declaradas en el SDE, en objetivos de corto y mediano plazo de la mano con el cumplimiento de los indicadores estratégicos en el área de postgrado, nivel formativo en el que no se ha alcanzado las metas definidas, precisando mejorar la oferta de programas y acreditar su calidad.

En este contexto, se requiere que el actual cuerpo académico sume una cantidad significativa de Doctores, con publicaciones WoS de cuartiles 1 y 2, con capacidad para ganar proyectos del tipo Fondecyt Regular, Fondef o equivalente, que sean académicos idóneos para nutrir la docencia de pregrado, junto con configurar parte relevante de los claustros necesarios que permitan sustentar la acreditación de programas Doctorales y programas de Magister.

(AE3) Investigación, innovación y/o creación.

La UTA se perfila como una institución de educación superior compleja que considera la investigación como una actividad misional prioritaria. La investigación es un eje estratégico consignado en el SDE cuyas políticas y objetivos orientan hacia el desarrollo de investigación científica teórica y aplicada en aquellas áreas en las cuales la Universidad genera valor estratégico y posee ventajas competitivas significativas. En este sentido, en el SDE se han definido programas y mecanismos relacionados con 5 objetivos estratégicos mediante los cuales se pretende potenciar y consolidar las capacidades institucionales para la investigación científica y tecnológica, junto con fortalecer tanto el desarrollo y la transferencia tecnológica como la vinculación con el pregrado y postgrado, y posicionarse como líder en producción per cápita por académico de publicaciones ISI/Scopus como proyectos FONDECYT Regular, en el norte del país.

El resguardo del cumplimiento de los objetivos estratégicos y la actividad de investigación está bajo la responsabilidad de la Dirección de Investigación Postgrado y Transferencia Tecnológica (DIPTT) dependiente de la Vicerrectoría Académica. Dentro de su estructura cuenta con el Comité Ético Científico¹² (CEC) acreditado¹³ por la Secretaría Regional Ministerial de Salud de la Región de Arica y Parinacota, cuya misión es evaluar los componentes éticos de los proyectos de investigación, asegurando la protección de los derechos, la seguridad y el bienestar integral de los sujetos de investigación, además del correcto desempeño durante su ejecución. Durante el periodo 2019, el CEC recepcionó 90 solicitudes de revisión proyectos de investigación, de las cuales 77 presentan constancia de aprobación.

La investigación institucional es en general de alta calidad, aunque el volumen absoluto es pequeño comparativamente con otras instituciones de mayor tamaño. Se cuenta con financiamiento competitivo de ANID (Ex CONICYT), fondos propios y otros, que favorecen la publicación de resultados de investigación en revistas indexadas WOS, SCOPUS y SciELO. En 2019 fueron publicados 253 artículos WoS (mejor cifra histórica); 65 SciELO; y 289 Scopus, alcanzando una productividad per cápita de 0,95, la más alta históricamente en la institución. No obstante, se observa un bajo índice de impacto Field-Weighted Citation Impact¹⁴ Scopus (0,86) y "Citation Impact Normalized" WOS (0,77) en comparación con lo establecido en sistema nacional de universidades estatales. A nivel del Fondecyt Regular, la UTA logró un liderazgo en el norte de Chile en el año 2019, con 10 iniciativas adjudicadas, el que volvió a ratificar con 9 iniciativas adjudicadas el presente año. Con respecto al volumen de investigación realizado por la institución, se ha experimentado una leve baja en cuanto a su posicionamiento en publicaciones WOS, pasando del lugar 15 en 2017 al 20 en 2019. Para potenciar la generación de conocimiento de excelencia, la UTA cuenta con el Instituto de Alta Investigación (IAI) al que están adscritos 12 investigadoras/es con el más alto estándar internacional, quienes desarrollan proyectos relacionados con las áreas de matemáticas Fuzzi, física, arqueología, antropología, genética humana, cáncer de mamas, entre otras. De todos modos, se debe considerar que el número de publicaciones está acotado por el número de académicos de la Universidad, y la institución califica entre las entidades de menor tamaño en Chile.

La Institución realiza investigación aplicada e innovación tecnológica, vinculada al desarrollo regional con financiamiento de fuentes competitivas regionales y nacionales, públicos y privados. El año 2019 la UTA ha sido parte de un consorcio que se adjudicó el proyecto CORFO "Centro Tecnológico de Economía Circular", también obtuvo un proyecto FIC en la región de Tarapacá, y otro FONDEF VIU. La actividad financiada por fondos competitivos regionales ha disminuido para el periodo 2017-2019 alcanzando 7 proyectos, producto que la Región de Arica y Parinacota no ha convocado a Proyectos de Innovación para la Competitividad desde el año 2015. Por otro lado, la institución cuenta con fondos internos con concursos bien estructurados y orientados por políticas específicas como son los Proyectos Mayor de Investigación Científica y Tecnológica, Proyectos de Investigación en Educación, Apoyo para Anteproyecto FONDEF, Proyectos de Investigación para estudiantes de Pregrado, y Proyectos de Tesis de Investigación para Estudiantes de Postgrado, entre otros. En el período 2019 se adjudicaron 48 proyectos en concursos de investigación internos, obteniendo una tasa de adjudicación del 97% y un monto de adjudicación de M\$ 142.400.

La institución ha fortalecido su capacidad de investigación aumentando progresivamente la cantidad de académicos con grado de doctor, pero aún está debajo de la meta del sistema de universidades estatales. Estas incorporaciones han sido hechas por mecanismos competitivos con financiamiento externo vía Convenios de Desempeño (MINEDUC) y Programa de Atracción e Inserción de Capital Humano Avanzado (CONICYT). En este sentido, se requiere aumentar la cantidad de académicos con grado de Doctor, como también actualizar los mecanismos e incentivos para el desarrollo de la investigación, creación e innovación que permitan aumentar el número de académico que realiza investigación en la Universidad. De esta forma se busca fortalecer la investigación, y proporcionar una base sólida para el desarrollo y consolidación de la docencia de posgrado, logrando una efectiva integración entre las capacidades de investigación y el desarrollo del postgrado.

En el ámbito de gestión de las invenciones y tecnologías el desarrollo es incipiente. La universidad cuenta con 2 procesos de patentamiento en curso en el marco del Convenio de Co ejecución Fundación UC Davis Chile Life Sciences Innovation Center y la Universidad de Tarapacá:

¹² Se creó mediante Decreto Exento N°00.847/2017.

¹³ Resolución Exenta N°A /706.

i) N° 348-2020 Biofungicida basado en la bacteria *Pseudomonas lini* CEPA S57; y ii) N° 346-2020 Método de Aplicación para el Control de Hongos Fitopatógenos.

En términos del cumplimiento de sus indicadores estratégicos, esta área presenta un rendimiento general destacado, alcanzándose las metas institucionales: Índice de posicionamiento de publicaciones SCOPUS y el Índice de posicionamiento de proyectos FONDECYT, en los cuales se obtiene el 1° puesto al año 2019 en relación al norte de Chile. Igualmente, se debe procurar mantener los logros alcanzados e incrementar de forma gradual los desafíos planteados para esta área, aunque el tamaño relativo de la institución es un hándicap que acota el nivel de logro que puede alcanzarse. Resulta necesario, disponer de un sistema de monitoreo, visibilización y evaluación de impacto del quehacer investigativo en el desarrollo disciplinario, la docencia y el ámbito productivo y social, que permita mejorar la gestión de los recursos organizativos, humanos, físicos, informáticos y financieros dispuestos para la investigación.

(AE4) Vinculación con el medio.

La función de vinculación con el medio se estructura a partir del SDE, las políticas institucionales y el quehacer de las unidades académicas, centros y otros dispositivos, apoyados desde la Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio (DEVIM) dependiente de la Vicerrectoría Académica. La vinculación con el medio implica la interacción significativa, sostenida en el tiempo y de mutuo beneficio entre la institución y los principales actores públicos, privados, sociales y la comunidad regional. Para la Universidad de Tarapacá estos vínculos deben ser eficaces y eficientes, de carácter horizontal y bidireccional, realizados preferentemente en el entorno local y regional, y cuando sea pertinente en lo nacional e internacional en coherencia con la misión institucional. La bidireccionalidad implica además de oferta territorial y escucha activa, la instalación de capacidades en el entorno. La universidad considera 5 dimensiones en este ámbito: i) Vinculación a través de las Agrupaciones y Centros UTA, ii) Vinculación desde la academia, iii) Extensión y comunicaciones, iv) Vinculación desde la Custodia, conservación y educación patrimonial y finalmente a través de los v) proyectos financiados por el MINEDUC.

La Universidad cuenta con 14 centros para la gestión del conocimiento proveniente de distintas áreas disciplinarias, siendo éstos, a su vez, espacios de aprendizaje y práctica. Destacan el Centro de Desarrollo de Negocios (en alianza con SERCOTEC), el Centro de investigación e intervención psicosocial, el Centro de atención y las actividades prácticas de psicología CAAPPS y los Centros Atención Jurídica. Otra plataforma de vinculación es la Radio Universidad de Tarapacá creada en 1968, la que realiza un rol comunicacional, cubriendo aspectos importantes en el desarrollo cultural de la región. Asimismo, los 4 elencos artísticos estables: Ballet Folklórico de la UTA (BAFUT), Coro Universitario, Conjunto Folklórico Integración de la UTA (CINUT) y Tuna Universitaria, desarrollan expresiones artísticas y rescate identitario propio del Norte Grande chileno y la región andina.

El carácter de ser una Universidad de Estado que opera en una zona extrema y bifronteriza¹⁴, constituye una ventaja competitiva para la institución, puesto que el reconocimiento alcanzado en la perspectiva transfronteriza le posiciona como un referente de calidad para el Sur del Perú y Centro Oeste de Bolivia. Lo anterior, le permite cumplir con su misión y sus objetivos estratégicos. En este sentido, la institución ha realizado esfuerzos en el desarrollo de actividades, intercambios y presencia académica de naturaleza transfronteriza y transnacional, necesitando avanzar y potenciar estas acciones como un agente vinculante con proyección global y mejorar su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Al hacer propio el compromiso del desarrollo de la educación superior en su territorio, para la Universidad es crucial interactuar como un agente de base en el desarrollo regional, generando simbiosis con los integrantes del encadenamiento productivo y desarrollo social, liderando los conocimientos que empujen un desarrollo sostenido en los territorios. Con esta orientación se han creado diferentes instancias de interacción con agentes de desarrollo regional en salud, educación, desarrollo social, entre otros. Especial lugar ocupa el "Consejo Consultivo Regional de Vinculación con el Medio", cuyo objetivo es crear un vínculo permanente con los distintos actores relevantes de Arica y Parinacota, estableciendo una relación bidireccional permanente, más incluyente, cohesionada socialmente y capaz de estrechar su vínculo con la sociedad civil, la institucionalidad pública y organismos privados, para así promover soluciones colaborativas y atingentes a las problemáticas vinculadas con el desarrollo demográfico, territorial, económico, social y cultural regional, junto a nuevos desafíos del entorno en el cual la UTA realiza su quehacer académico¹⁵.

De manera relevante, y en concordancia con su misión institucional, la UTA ha asumido el desafío de custodia, conservación y preservación los patrimonios regionales, en áreas de recursos históricos, naturales y culturales. Con énfasis hoy en la Cultura Chinchorro, que constituye un acervo cultural milenario de valor inestimable para la humanidad, que incluye los cuerpos momificados más antiguos del mundo: las momias Chinchorro. La institución mantiene plataformas permanentes de conservación y difusión patrimonial: el Museo Arqueológico San Miguel de Azapa, el Museo in Situ Colon 10, y sus respectivas colecciones con más de 100.000 piezas; considerando su exclusividad, calidad; constituyéndose en un foco de atención a nivel mundial, desde la perspectiva científica y patrimonial. En este sentido, durante los últimos años la institución ha liderado una serie de actividades nacionales e internacionales en el marco de custodiar con un alto estándar de conservación el patrimonio arqueológico Chinchorro, elaborando el "Expediente de Nominación Sitios Chinchorro Patrimonio de la Humanidad" presentado este año por el Gobierno de Chile al Centro de Patrimonio Mundial de UNESCO.

La institución posee plataformas de vinculación con la comunidad; sin embargo, se requiere fortalecer nuevas estrategias y estructuras que permitan a la institución conectarse a través de un mensaje claro, intencionado y transversal, impactando con la calidad del mensaje y sus derivaciones para consolidar el posicionamiento institucional, principalmente en las regiones en que opera con proyección a la Macro Región Centro Sur Andina. Para asumir adecuadamente los desafíos y proyecciones estratégicas se requiere fortalecer la gestión de metas de manera integral, para lo cual es menester la consolidación y mejoramiento del actual sistema de "Registro, Seguimiento y Evaluación de Impacto" de las acciones de vinculación con el medio, regulado y sistematizado por Normativas formalizadas en el nuevo Reglamento de Vinculación con el Medio; el cual permite trabajar en base a "Proyectos de Vinculación con el Medio", integrándolos en una matriz de exigencias y parámetros para su seguimiento y medición de impactos, aún puede ser perfeccionado. En el corto plazo, se espera profundizar

¹⁴ Zona Centro-Sur Andina, Chile comparte fronteras con los países vecinos de Perú y Bolivia.

¹⁵ Decreto Exento N°00.433/2017.

en este desarrollo y consolidar un modelo de gestión, haciendo más eficiente este compromiso que, como eje estratégico institucional, es fundamental su mejora continua que reditúa en el quehacer universitario junto a docencia e investigación.

(AE5) Sistema interno de aseguramiento de la calidad.

La Universidad posee un sistema de aseguramiento de la calidad que se estructura en función del SDE, el cual incorpora las políticas, mecanismos, programas objetivos e indicadores de resultados para todas las áreas de funcionamiento institucional. Se dispone de una base de sistemas que proporcionan información confiable para la mayoría de los procesos, la que es utilizada para el control, seguimiento y toma de decisiones fundadas en el marco de la misión y propósitos institucionales. Fortalecer y generar mejoramientos continuos en el sistema interno de aseguramiento de la calidad es un desafío abordado institucionalmente desde la Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico a través de la Dirección de Calidad Institucional (DCI) cuyo andamiaje permite la coordinación con toda la institución. No obstante, los avances realizados a través de los 4 procesos de acreditación a que se ha sometido la Universidad, existe una brecha entre lo que se dispone y lo que se exige en las nuevas leyes y en los nuevos Estándares de Acreditación Institucional.

Al respecto, se está implementando un proyecto de fortalecimiento¹⁶ orientado al rediseño de un sistema de gestión integral de calidad institucional, ajustado a la nueva legalidad vigente. Se pretende establecer un modelo, consolidar políticas, mecanismos y procesos para una gestión integral de la calidad desde la perspectiva de la excelencia y el mejoramiento continuo de procesos. Este proyecto cuenta con objetivos orientados a potenciar, afianzar e implementar las políticas, mecanismos, procesos y sistemas para el aseguramiento integral de la calidad de la Universidad, a través de 1) levantamiento de información del estado actual de los mecanismos de aseguramiento de la calidad para implementar planes institucionales de mejora y de las carreras; 2) construcción de un sistema de gestión integral de calidad (SGIC); 3) actualización de sistemas computacionales de apoyo que alimenten al sistema de gestión de la calidad y 4) implementación de acciones de gobernanza de datos y gestión de la información. Cabe señalar que esta iniciativa es crucial para la institución, ya que el aseguramiento de la calidad es transversal a los ejes de desarrollo estratégico, asumiendo la perspectiva de mejora continua de la Institución. Por lo mismo, se considera el trabajo con todas las unidades académicas y unidades de gestión, siendo clave su coordinación desde la perspectiva de la calidad.

Es en este sentido, se ha llevado a cabo la conformación de la Comisión de Calidad¹⁷, logrando avances como la realización de las jornadas de alineamiento con la cultura de la calidad integral y la mejora continua en la que participaron Directivos del equipo de gestión y profesionales de la DCI y de DIPLAN¹⁸. Esta actividad se concretó a través del convenio de colaboración entre las Universidades UTA-UFRO y obtuvo como resultado la formulación de la "Política de calidad de la Universidad de Tarapacá"¹⁹, teniendo en consideración y atendiendo el cumplimiento del SDE y la Misión institucional, así como los requerimientos del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, contenido en la Ley N°21.129, la nueva Ley de Educación Superior N°21.091 y de Universidades del Estado N°21.094. Adicionalmente, se ha establecido el Mapa de Procesos y los objetivos generales del SGIC. Sin embargo, la tarea de integración de procesos debe ser guiada, además, desde una visión estratégica que va desde la sistematización de políticas, mecanismos y procesos hasta alcanzar un nuevo nivel convergente con el mejoramiento de la gestión y planificación estratégica, el incremento de variables y calidad del análisis institucional y la simetría de desarrollo con todas sus sedes. Por lo anterior, se requiere fortalecer una plataforma de soporte adecuada, que permita la integración del sistema de aseguramiento de la calidad en desarrollo (el cual se orienta a garantizar la calidad de procesos claves y subprocesos que aportan valor institucional) y el sistema de gestión integral en todos los niveles de decisión (que aporta desde la gestión, academia y administración, con el cumplimiento y convergencia de resultados y su verificación de avance), alineados todos al cumplimiento del Sistema de Dirección Estratégica Institucional bajo un entorno de cambio y ajuste dinámico. Estos sistemas se deben construir como herramienta que aporte con la complejización de la institución y complementen otros aspectos que fortalecen la institución y permiten la implementación estratégica, como lo son la estructura organizacional, los sistemas de control, el manejo de la información oportuna para sus decisiones y la cultura organizacional, que se complementa directamente con el área de gestión y planificación estratégica de este plan y subsecuentemente con el resto de áreas que además señala.

En otro ámbito, la institución participa de las iniciativas de la Red de Análisis Institucional, siendo el Director de Calidad Institucional miembro del comité ejecutivo de la misma²⁰. Al respecto, a nivel interno, la DCI tiene implementado en su portal web²¹ información relativa a indicadores de diversa índole, documentos de interés como anuario, informes de empleabilidad, fichas de carreras, reportes de Indicadores por facultad, entre otros.

Es importante destacar que la institución, a través de la VRD y en coordinación con la VRA y VAF, generan mecanismos que permiten definir y actualizar los elementos de estrategia corporativa y de alineamiento en todos los niveles y que buscan además fomentar el conocimiento y participación de todos sus estamentos, complementado por estudios y análisis de apoyo a la toma de decisiones para ajustar/implementar procesos que den cumplimiento a su misión. Particularmente, desde la DCI a requerimientos de información de organismos reguladores (CNA, SIES, MINEDUC) y exigencias del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. En esta última función, es importante destacar lo realizado ante la emergencia sanitaria existente en el país por aumento de casos de COVID – 19 y la declaración de Estado de Emergencia Constitucional por Catástrofe. En este contexto, se desarrolló una guía para el proceso de implementación de modalidad de clases vía online el cual busca salvaguardar la calidad de los procesos formativos en esta nueva modalidad y se materializa en dos documentos orientadores: 1) Estructura de apoyo a la formación online y 2) Criterios de la calidad de la formación. Esto, a partir de la solicitud y decisión Institucional de implementar una modalidad de clases vía online, tanto para estudiantes/as nuevos/as como antiguos/as, con el doble propósito de atender las medidas de la emergencia sanitaria y disminuir los riesgos de contagio o de acciones que

¹⁶ Inserto dentro del convenio desempeño UTA 1999.

¹⁷ Constituida por Directivos y Académicos.

¹⁸ Dirección de Planificación y Proyectos.

¹⁹ Decreto Exento N°00.372/2020

²⁰ Disponible en <https://datos.sistemaestatales.cl/>

²¹ www.calidad.uta.cl.

atenten contra la salud y el bienestar de los y las estudiantes; y a su vez dar continuidad a los distintos procesos formativos de los y las estudiantes para no provocar perjuicio, tanto en los tiempos de titulación y permanencia en las carreras.

En definitiva, la Universidad requiere fortalecer un sistema integral de aseguramiento y gestión de la calidad institucional, que abarque la totalidad de las funciones, y se aplique sistemáticamente en todos los niveles y programas que la institución desarrolla, así como las sedes que la integran; procurando la generación y aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad que orienten el mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico del proyecto institucional.

Conclusión

A modo de resumen, uno de los principales desafíos para la gestión institucional consiste en avanzar en ser una universidad compleja (acreditada en todas las áreas) y de excelencia (acreditada por 6 años o más). Asimismo, se requiere definir un conjunto integrado de innovaciones organizacionales para alcanzar los niveles de complejidad y excelencia, los que implican el diseño, implementación y optimización de dimensiones tales como: la cultura institucional, la estructura organizativa, y los procesos y sistemas de planificación, control estratégico y las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Asimismo, resulta esencial profesionalizar el estamento funcionario para responder a exigencias crecientes de calidad en todos los ámbitos del quehacer universitario. A su turno, es necesario transversalizar e incorporar en el quehacer institucional las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género. Finalmente, debe indicarse que no se dispone en la actualidad de las plataformas digitales que promuevan nuevas formas de construcción colectiva del conocimiento organizativo, junto con la generación de respuestas satisfactorias, por múltiples canales, a los diferentes "stakeholders" de la institución en un marco de un sistema integral de aseguramiento de la calidad.

En el área de formación de pregrado existen aún temas que deben ser relevados en el proceso formativo referidos a: incorporar las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación; de la misma manera, la formación de ciudadanos para un mundo global; el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes; la generación de habilidades de innovación y emprendimiento en los egresados; en un contexto de articulación y educación continua. A lo anterior debe añadirse las oportunidades que ofrecen los procesos de enseñanza b-learning, incorporando e integrando herramientas tecnológicas, fortaleciendo las experiencias prácticas que contribuyan al desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo. Adicionalmente, es necesario diseñar e implementar un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del aprendizaje, que considere las características de entrada de los estudiantes, su nivelación oportuna, y un proceso de realimentación, acompañamiento y fortalecimiento individual durante todo el proceso educativo, incluyendo el potenciamiento de sus capacidades para ayudar a su inserción laboral; considerando. Respecto del postgrado debe señalarse que la Universidad no cuenta con una institucionalización y no existe un modelo educativo explícito para este nivel avanzado de formación académica; los programas acreditados son escasos; y sólo algunas áreas específicas poseen un cuerpo académico que cumpla con los requisitos exigidos por la CNA para acreditar los programas de Doctorado y Magister. En consecuencia, se requiere avanzar en la institucionalización del postgrado, y en la generación de una oferta educativa de Doctorado y Magister diversificada, para lo cual y que considera las diferentes áreas de conocimiento que son cultivadas por la institución. Desde luego, el cuerpo académico actual debe ser reforzado con doctores de alta productividad científica, con capacidad y motivación para desarrollar docencia de pregrado y postgrado.

El desafío para investigación es crecer y sostener altos niveles de productividad científica y calidad, a través del desarrollo de líneas de investigación, el fortalecimiento de equipos que considera un cuerpo académico robustecido en cantidad y calidad; y la consolidación de redes, junto con la dinamización de la contribución de la investigación a la formación y al desarrollo e Innovación al desarrollo y bienestar del territorio. Respecto a la vinculación con el medio se requiere lograr eficaces y eficientes niveles de bidireccionalidad en las contribuciones disciplinarias, sectoriales y culturales, lo que implica responder a las necesidades de desarrollo institucional agregando valor al desarrollo social y económico de las regiones en las cuales la universidad desarrolla su quehacer, con lo anterior se pretende la consolidación de la vinculación con el medio como tarea integral del quehacer académico y eje estratégico de desarrollo institucional.

Asimismo, la Universidad requiere fortalecer un sistema integral de aseguramiento y gestión de la calidad institucional, que abarque la totalidad de las funciones, y se aplique sistemáticamente en todos los niveles y programas que la institución desarrolla, así como las sedes que la integran; procurando la generación y aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad que orienten el mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico del proyecto institucional.

Finalmente, el esfuerzo se orienta a la necesidad de escalar la universidad a un nuevo nivel de complejidad que permita adaptarse a los cambios y responder a los nuevos requerimientos del Banco Mundial, nueva normativa legal, acreditación y objetivos institucionales enfocados a su desarrollo y crecimiento sostenible en el largo plazo.

II.2. Análisis del territorio de influencia

La Universidad de Tarapacá realiza su quehacer en la Región de Arica y Parinacota y en la Región de Tarapacá, con proyección hacia todo Chile y a la Macro Región Centro Sur Andina. Con domicilio de su casa Central en la ciudad de Arica y una Sede en la ciudad de Iquique, su ubicación geográfica la sitúa con proyección transfronteriza, teniendo un rol fundamental en el desarrollo del territorio en el cual se encuentra inserta.

Antecedentes Sociodemográficos

La Región de Arica y Parinacota cuenta con una población de 226.068 habitantes, equivalente al 1,24% de la población nacional, y su superficie alcanza 16.898,6 Km² correspondiente al 2,23% del país²². El 35,7% de la población pertenece a pueblos originarios (siendo este el porcentaje regional más alto a nivel nacional) y el 8,2% son migrantes. Los habitantes de la región (mayor a 25 años) cuentan con un promedio de escolaridad de 11,3 años.

Por su parte, la región de Tarapacá posee una población de 330.558 habitantes, equivalente al 1,88% de la población nacional, y una superficie de 41.800 Km² correspondiente al 5,53% del total del país. Según los datos censales, el 24,9% de la población pertenece a pueblos originarios y el 13,7% son migrantes. Los habitantes de la región (mayor a 25 años) cuentan con un promedio de escolaridad de 11,5 años.

Antecedentes Educativos

La composición de establecimientos educacionales en la región de Arica y Parinacota está dada por 80 establecimientos particulares subvencionados, 64 establecimientos municipales y 4 particulares pagados, con una matrícula total de 48.640 estudiantes. A su vez, la región de Tarapacá cuenta con una composición de establecimientos educacionales de 132 establecimientos particulares subvencionados, 71 establecimientos municipales, 15 particulares pagados y 1 de corporación delegada, teniendo una matrícula total de 73.984 estudiantes.

Respecto a la Educación Superior, la Región de Arica y Parinacota cuenta con 2 universidades del Consejo de Rectores (Universidad de Tarapacá y Universidad Arturo Prat), 3 universidades intercurs (Universidad de la República, Universidad Santo Tomas y Universidad Tecnológica de Chile INACAP), 3 Centros de Formación Técnica (CFT de Tarapacá, CFT INACAP y CFT Santo Tomas) y 2 Institutos Profesionales (IP INACAP e IP Santo Tomas). Considerando la matrícula total en educación superior del año 2020²³, la región de Arica y Parinacota cuenta con 16.788 estudiantes, representando el 1,37% de estudiantes de educación superior nacional.

Del mismo modo, la Región de Tarapacá cuenta con 2 universidades del Consejo de Rectores (Universidad de Tarapacá y Universidad de Arturo Prat), 3 universidades privadas (Universidades Bolivariana, Universidad de Santo Tomas y la Universidad Tecnológica de Chile INACAP), 3 Centros de Formación Técnica (CFT de la Región de Tarapacá, CFT INACAP y CFT Santo Tomas) y 2 Institutos Profesionales (IP INACAP e IP Santo Tomas). Considerando la matrícula total en educación superior del año 2020²⁵, la región de Tarapacá cuenta con 18.726 estudiantes, representando el 1,53% de estudiantes de educación superior nacional.

Antecedentes Económicos

La región de Arica y Parinacota ocupa el 8º lugar de ingreso autónomo²⁴ del hogar²⁵ más bajo a nivel nacional, con un monto de \$700.290 (con un valor menor en \$215.484 de la media nacional de \$915.484). En relación al índice de pobreza, la Región está levemente más baja que el promedio nacional con un 8,4% (siendo el promedio nacional de 8,6%), y en el mismo sentido, el índice de extrema pobreza regional está levemente más alto que el índice nacional con un 2,4% (siendo el promedio nacional de 2,3%).

Por su parte, la región de Tarapacá ocupa el 5º lugar de ingreso autónomo²⁶ del hogar²⁷ más alto a nivel nacional, con un monto de \$895.907 (con un valor de \$19.577 menor a la media nacional de \$915.484). En relación al índice de pobreza, la Región ocupa el 5º lugar más bajo a nivel nacional con un 6,4% (siendo el promedio nacional de 8,6%), y en el mismo sentido, el índice de extrema pobreza regional es el 6º lugar más bajo a nacional con un 1,7% (siendo el promedio nacional de 2,3%).

En lo que respecta al crecimiento económico de la Región de Arica y Parinacota, el Banco Central determinó que el PIB regional en el año 2018²⁸ fue de 1.112 millones de pesos, lo que representa el 0,8% del PIB nacional. Adicionalmente, se destacan los sectores económicos que generan mayores ingresos a la Región, siendo ellos: Servicios personales, Administración pública y Transporte, información y comunicaciones.

²² Proyecciones de Población 2017, Disponible en: www.ine.cl - <http://www.censo2017.cl/>

²³ Fuente: SIES, mifuturo.cl

²⁴ El ingreso autónomo considera todos los ingresos del hogar (sueldos, jubilaciones, dividendos, entre otros) sin incorporar subsidios del estado.

²⁵ CASEN 2017.

²⁶ El ingreso autónomo considera todos los ingresos del hogar (sueldos, jubilaciones, dividendos, entre otros) sin incorporar subsidios del estado.

²⁷ CASEN 2017.

²⁸ Base de datos estadísticos, Banco Central.

En relación al crecimiento económico de la Región de Tarapacá, el Banco Central determinó que, el PIB regional en 2018 fue de 3.433 millones de pesos, lo que representa el 2,24% del PIB nacional. Adicionalmente, se destacan los sectores económicos que generan mayores ingresos a la Región, siendo ellos: Minería; Comercio, Restaurantes y hoteles; y Servicios financieros y empresariales.

Respecto al empleo, en el último trimestre móvil abril-junio 2020²⁹ la Región de Arica y Parinacota alcanzó una tasa de participación laboral de un 47%, la cual está levemente por debajo del promedio nacional (siendo este de 51,9%), del mismo modo, la Tasa de ocupación de la Región tuvo un valor de 43,5%, la que la ubicó nuevamente bajo el promedio nacional (con un valor de 45,6%) y finalmente, la Tasa de desocupación regional alcanzó un valor de 7,5%, la cual estuvo muy por debajo del promedio nacional (siendo su valor de 12,2%).

En relación a la Región de Tarapacá, según el último trimestre móvil abril-junio 2020³² la Región alcanzó una tasa de participación laboral de un 50,1%, la cual está muy cercana al promedio nacional (siendo este de 51,9%), del mismo modo, la Tasa de ocupación de la Región tuvo un valor de 43,7%, la que la ubicó levemente bajo el promedio nacional (con un valor de 45,6%) y finalmente, la Tasa de desocupación regional alcanzó un valor de 12,7%, la cual estuvo levemente más alto que promedio nacional (siendo su valor de 12,2%).

Antecedentes de Posicionamiento Regional

Según la última versión del Índice de Competitividad Regional (ICORE 2015), la región de Arica y Parinacota ocupó el último lugar (15°), retrocediendo cuatro lugares en comparación al año anterior. Los mayores retrocesos se registraron en las dimensiones de: Innovación, Ciencia y Tecnología (-7 posiciones, ubicándose en el lugar 14°), Persona (-5 posiciones, ubicándose en el lugar 11°), e Infraestructura y Capacidad (-3 posiciones, ubicándose en último lugar). Sin embargo, mostró un avance de siete posiciones en la dimensión Inserción Comercial, ubicándose en sexto lugar, con mejoras en casi todas las subdimensiones.

Por su parte, según el mismo estudio, la región de Tarapacá se mantuvo en el 7° por tercer año consecutivo. En esta oportunidad, la región destacó en la dimensión Inserción Comercial, que subió cuatro posiciones respecto del año anterior, alcanzando el cuarto lugar. Ello se debió en gran parte al incremento de las operaciones de puertos. Avanzó un puesto en la dimensión Inversión Pública y Seguridad, llegando al 3° puesto entre las regiones. La dimensión Persona obtuvo el resultado más bajo en la región.

Respecto del Índice de Desarrollo Regional (IDERE 2019) de la región de Arica y Parinacota ocupa el lugar 12°, con un índice de 0,505, siendo las dimensiones de Actividad Económica (lugar 14° de 15°) y Sustentabilidad-Mediambiente (lugar 13° de 15°) las dimensiones más bajas, y las dimensiones de Educación (lugar 1° de 15°) y Salud (lugar 1° de 15°) las dimensiones más altas.

En el mismo sentido, la región de Tarapacá ocupa el lugar 11°, de donde, todas sus dimensiones (Educación, Salud, Bienestar Socioeconómico, Actividad Económica, Conectividad, Seguridad, Sustentabilidad-Medioambiente) están dentro del promedio de los índices regionales.

Antecedentes Patrimoniales

La Región de Arica y Parinacota cuenta con un variado patrimonio natural, histórico y cultural que se extiende por todas sus comunas, de donde se destacan: el Histórico Morro de Arica (monumento nacional de la Guerra del Pacífico, donde además está situado el Museo Histórico y de Armas de Arica), las Cuevas de Anzota (formación geológica que fue hogar de la cultura chinchorro), Lago Chungará (declarado por la UNESCO como patrimonio natural, ubicado a 4.500 msnm), Parque Nacional Lauca (Reserva Mundial de la Biosfera con 137.883 hectáreas), Humedal Río Lluta (Declarado por el Consejo de Monumentos como Santuario de la Naturaleza, donde residen más de 165 especies de aves migratorias y residentes), Catedral San Marcos y ex-Aduana (erigidos anteriormente a la Guerra del Pacífico y diseñada por Gustave Eiffel), Pueblo de Parinacota (fundado en 1625, sector de convergencia prehispánica de la antigua ruta entre Arica y Potosí) e Iglesias andinas de Arica y Parinacota (originadas a partir de fines del siglo XVI en torno a la Ruta de la Plata de Potosí). Adicionalmente, se destaca el importante patrimonio regional que son los geoglifos, petroglifos y pictografías de origen prehispánico, representativos de las culturas originarias que han poblado la región desde hace siglos. Sin embargo, el patrimonio más reconocido a nivel internacional recae en los restos arqueológicos de la Cultura Chinchorro, los que incluyen los cuerpos momificados más antiguos del mundo (aproximadamente 7.000 años a.C.) y sus respectivas colecciones que están en resguardo en el Museo Arqueológico San Miguel de Azapa y Museo insitu Colón 10, ambos bajo la custodia de la Universidad de Tarapacá.

Por su parte, la Región de Tarapacá cuenta también con un poderoso patrimonio natural, histórico y cultural, en el que se destacan: Aldea Pre Hispánica de Huatacondo (edificada 960 años a.C., se asocia con el florecimiento de otros centros poblados en el norte de Chile); Geoglifos y Salar de Pintados (Monumento Histórico en 1969); Santiago Humberstone y Santa Laura (ex oficinas salitreras declaradas por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad); Lagar de Matilla (Monumento histórico en 1977, ubicado a 1000 msnm donde alberga un museo de sitio); Iglesia y Campanario del Pueblo de Matilla (Monumento Histórico de 1951); Geoglifos Quebrada de Chiza; Petroglifos de Ariquilda; Geoglifos de Cerro Unita, Huara (sitio arqueológico con un geoglifo monumental de 86 metros de altura, recostado sobre un cerro isla del desierto de Atacama); Iglesia y Campanario Pueblo de San Lorenzo de Tarapacá; Iglesia de Cariquima (Monumento Histórico 2006); y Palacio Astoreca (Monumento histórico en 1945). Se destaca el pueblo de La Tirana, lugar en el que se realiza la fiesta en honor a la Virgen del Carmen, la cual congrega a la mayor cantidad de devotos en el Norte Grande de Chile, cabe señalar que esta festividad forma parte de un circuito de festividades religiosas que se adscriben étnicamente al pueblo aymara en el Norte de Chile.

²⁹ Boletín Estadístico INE Arica y Parinacota.

Antecedentes Geográficos

La Región de Arica y Parinacota se divide administrativamente en las Provincias de Arica (que se subdivide en las comunas de Arica y Camarones) y la Provincia de Parinacota (que se subdivide en las comunas de Putre y General Lagos). Cabe destacar que la Región de Arica y Parinacota tiene un 91,7% de población ubicada en zona urbana y solamente un 8,3% en zona rural. Alejada a aproximadamente 2.000 Km del centro de la capital nacional, cuenta con el 71,4% de sus localidades³⁰ aisladas³¹, la que la sitúa en el 2° lugar con mayor aislamiento a nivel nacional.

Por su parte, la Región de Tarapacá se divide administrativamente en las Provincias de Iquique (que se subdivide en las comunas de Alto Hospicio e Iquique) y la Provincia de El Tamarugal (que se subdivide en las comunas de Camiña, Colchane, Huara, Pica y Pozo Almonte). Cabe destacar que la Región de Tarapacá tiene un 93,4% de población ubicada en zona urbana y solamente un 6,2% en zona rural. Alejada a aproximadamente 1.700 Km del centro de la capital nacional, cuenta con el 53,5% de sus localidades aisladas, la que la sitúa en el 4° lugar con mayor aislamiento a nivel nacional.

Desde una perspectiva fronteriza, en los bordes externos ariqueños funcionan tres puestos fronterizos, dos compartidos con Bolivia (Chungará-Tambo Quemado y Visviri) y el tercero, el único que existe en la frontera con Perú, (Chacalluta-Santa Rosa). La región de Tarapacá cuenta sólo con el paso fronterizo Colchane-Pisiga, que conecta a Chile con Bolivia. Esta característica fronteriza, con Perú y Bolivia, sitúa a las regiones Arica y Parinacota y Tarapacá como punto de convergencia entre los países de la Macroregión Andina, convirtiéndola en una zona estratégica de articulación social, económica y cultural, dotada de características singulares y propias, que la diferencian ampliamente de otras regiones del país, donde interactúa una diversidad de identidades (étnicas, género, sociopolíticas, entre otras), convirtiéndola en un territorio multicultural con variadas manifestaciones y costumbres.

Debe indicarse que las regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá están situadas en el desierto más árido del mundo (Desierto de Atacama), con escasa o casi nulas precipitaciones, lo que influye en las características distintivas de su suelo, flora y fauna regional. De la misma forma, las principales fuentes hídricas de la Región de Arica y Parinacota están ligadas al lago Chungará y los ríos Lluta, Caquena y Lauca (que solamente presentan caudales cuando hay precipitaciones en el altiplano regional). Por su parte, la Región de Tarapacá cuenta con los ríos son Isluga y Cariquima (con caudales muy uniformes todo el año) y cursos de agua de menor importancia, cuyos principales exponentes son la Quebrada de Tana, la Quebrada de Tarapacá y la Quebrada de Aroma.

Conclusiones Generales

La ubicación geográfica extrema de las regiones en las que está inserta la Universidad de Tarapacá implica desafíos misionales, tanto en la generación de conocimiento al servicio del desarrollo de la región, como en la formación continua e integral de las y los profesionales que el territorio necesita. Sin embargo, esta misma condición de aislamiento geográfico provoca serias dificultades para la atracción de capital humano avanzado, ya sea académicos consolidados y/o jóvenes talentos, quienes prefieren la zona central para su incorporación a la academia.

Arica y Parinacota es una de las regiones con menores niveles de ingreso familiar que el resto de Chile, sus indicadores de desarrollo la presentan como una de las regiones más desfavorecidas del país. A su vez, la Región de Tarapacá tiene indicadores favorables en ingresos y pobreza, pero sus niveles de desarrollo son promedio. Esta característica junto a su ubicación geográfica extrema, afecta en el perfil de ingreso de los/las estudiantes quienes en su mayoría provienen de familias de ingresos económicos escasos y contextos vulnerables (6.003 estudiantes corresponden a los 3 quintiles más vulnerables) requiriendo un mayor apoyo y acompañamiento para su desempeño académico, lo que demanda la asignación de mayores recursos financieros y académicos de la institución.

La ubicación bifronteriza, con Perú y Bolivia, sitúa a la Institución como punto de convergencia entre los países de la Macroregión Centro Sur Andina, convirtiéndola en una zona estratégica de articulación social, económica y cultural, dotada de características singulares y propias, que la diferencian ampliamente de otras regiones del país. En esta sociedad fronteriza interactúan una diversidad de identidades (étnicas, género, sociopolíticas, entre otras), convirtiéndola en un territorio multicultural con variadas manifestaciones y costumbres. En este sentido, la característica transfronteriza y multicultural de las regiones en las que opera la Universidad otorga la posibilidad de posicionarse como un agente de vinculación transfronteriza, llevándola a definir objetivos institucionales estratégicos de posicionamiento y colaboración académica como un actor relevante a nivel local en cada Región y en la Macrozona Centro Sur Andina.

El amplio patrimonio natural, histórico y cultural, que albergan las regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá generan un desafío permanente para la institución por conseguir la apropiación, valoración y cuidado de esta riqueza por parte de la comunidad y fomentar iniciativas de rescate y protección. Así mismo, las cualidades de las comunidades regionales en las que la Universidad de Tarapacá realiza su misión imponen áreas prioritarias de investigación por contar con laboratorios naturales, tales como: agricultura en zonas áridas, antropología y arqueología, recursos hídricos, agua y energías renovables, migración, minorías y etnias, entre otras.

Finalmente, indicar que al ser el principal centro de generación de conocimiento avanzado en el extremo norte del país, la institución asume el desafío no sólo de proveer de capital humano calificado y pertinente a las necesidades del territorio, sino de transformarse en un espacio articulador territorial activo y propositivo en la definición de soluciones a las problemáticas complejas que afectan el desarrollo de las

³⁰ Se define el concepto de Localidad como un lugar en el espacio, representado por un punto en un mapa, donde habitan personas. Clasificándolas en tres categorías: Sedes Comunales, Zonas Urbanas y Entidad Rural.

³¹ Subsecretaría de Desarrollo Regional, Estudio Identificación de Localidades en condiciones de aislamiento 2012.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá. Por lo tanto, en relación con su territorio la Universidad se plantea los siguientes desafíos estratégicos: formar profesionales de pregrado capaces de insertarse en una sociedad global, en que la base de la ventaja competitiva de las naciones reside en el conocimiento; desarrollar una oportunidad para la formación de postgrado y la educación continua; fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico para la competitividad de las regiones en que la Universidad se encuentra inserta; posicionarse como una instancia que contribuye al fomento de las artes y la cultura a nivel regional; coadyuvar con mejoramiento de la salud y la educación regional.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

II.3. Indicadores Sistema de Universidades Estatales							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Años Proyecto Banco Mundial				
			2018	2019	2020	2021	2022
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales Índice considera 7 dimensiones [% específico asignado a cada dimensión]	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	51%	52%	52,5%	53%	54%
		Valor efectivo Sistema	56,5%	56,8%	-	-	-
PDO1-1	% de universidades estatales con al menos el 45% de académicos jornada completa con grado de doctor [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	44% (8/18)	44% (8/18)	-	-	-
	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	Valor efectivo Sistema (%)	47,7%	50%	-	-	-
		Valor efectivo UTA (%)	39%	40%	-	-	-
PDO1-2	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Field-Weighted Citation Impact" SCOPUS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	44% (8/18)	-	-	-
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	Valor efectivo UTA	0,87	0,86	-	-	-
PDO1-3	% de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial "Citation Impact Normalized" WOS [5%]	Valor efectivo Sistema (%)	39% (7/18)	39% (7/18)	-	-	-
	"Citation Impact Normalized" WOS	Valor efectivo UTA	0,79	0,77	-	-	-
PDO1-4	% de universidades estatales con 4 años o más de acreditación (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	78% (14/18)	78% (14/18)	-	-	-
	4 años o más de acreditación	Valor efectivo UTA (SI/NO)	Si (5)	Si (5)	-	-	-
PDO1-5	% de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más (o su equivalente) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	-	-	-
	Acreditadas en 4 áreas o más	Valor efectivo UTA (SI/NO)	Si (4)	Si (4)	-	-	-
PDO1-6	% de universidades estatales con al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20%]	Valor efectivo Sistema (%)	61% (11/18)	61% (11/18)	-	-	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo UTA (SI/NO)	Si (1)	Si (2)	-	-	-
PDO1-7	% de universidades estatales con sobre duración hasta el 35% en carreras (profesionales) (16 universidades) [10%]	Valor efectivo Sistema (%)	38% (6/16)	38% (6/16)	-	-	-
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (%)	36,7%	37%	-	-	-
		Valor efectivo UTA (%)	43,1%	42,18%	-	-	-
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	36,6%	36,4%	36,2%	35,9%	35,6%
		Valor efectivo Sistema (%)	36%	34,6%	-	-	-
		Valor efectivo UTA (%)	33,3%	32,6%	-	-	-

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

II.3. Indicadores Sistema de Universidades Estatales							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Años Proyecto Banco Mundial				
			2018	2019	2020	2021	2022
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	Meta Sistema Univ. Estatales (%)	49,3%	49,5%	49,6%	49,8%	50%
		Valor efectivo Sistema (%)	48,8%	49,8%	48,8%	-	-
	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados	Valor efectivo Sistema (N°)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	-	-
		Valor efectivo UTA (N°)	36	41		-	-

III. Identificación de brechas institucionales

AE1: Gestión y Planificación Estratégica		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
<p>La universidad no se ha consolidado como una institución compleja ni de excelencia como se aspira desde la perspectiva de su misión. En efecto, la institución tiene una complejidad media (cuenta con una acreditación de 5 años, incorporando el área de investigación, desde el año 2007); en tanto que la cantidad y la calidad de la investigación es heterogénea entre las diferentes áreas de conocimiento y sedes. A su turno, el postgrado es una actividad incipiente (sólo de 2 Doctorados y 2 Magister están acreditados). Por lo tanto, para avanzar en la complejidad requerida y esperada desde la perspectiva de la misión institucional, se debe consolidar la investigación, en todas las áreas y sedes y, además, se debe lograr un salto cualitativo significativo en la formación de postgrado como también en la infraestructura y recursos que mejoren de la calidad de vida de la comunidad universitaria. Asimismo, para alcanzar los niveles de excelencia es menester lograr al menos 6 años de acreditación institucional, lo que supone un salto cualitativo significativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	<p>Diagnóstico Institucional Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis territorial. • Análisis comparativo entre facultades y sedes. • Análisis comparativo IES. <p>Criterio CNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Materiales e Intangibles. <p>Indicadores del sistema de Universidades Estatales.</p> <p>Informe de Evaluación Externa CNA.</p>
<p>La dirección y gestión institucional requiere definir un conjunto integrado de innovaciones organizacionales para alcanzar los niveles de complejidad y excelencia a los que aspira la universidad (acreditación por 6 años en todas las áreas). Dichas innovaciones implican el diseño, implementación y optimización de dimensiones referidas a: la cultura institucional, la estructura organizativa, y los procesos y sistemas de planificación, control estratégico y las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Asimismo, resulta esencial profesionalizar el estamento funcionario para responder a exigencias crecientes de calidad en todos los ámbitos del quehacer universitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	<p>Diagnóstico Institucional Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos Leyes 21.091 y 21.094. • Análisis control y seguimiento SDE UTA. • Análisis Programas estratégicos SDE UTA. <p>Criterio CNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Recursos Humanos. • Misión y Propósitos. • Desarrollo Institucional.
<p>No obstante, los esfuerzos crecientes desplegados por la Universidad en materia de equidad e inclusión, aún es necesario transversalizar e incorporar en el quehacer institucional y, particularmente en el ámbito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	<p>Diagnóstico Institucional Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis Programas estratégicos SDE UTA.

AE1: Gestión y Planificación Estratégica		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
académico, las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género.		
La sociedad del conocimiento y la era de la globalización se caracterizan por: la existencia de una población nativo-digital; la consolidación de la convergencia tecnológica (nanotecnología, biotecnología, informática y ciencias cognitivas); exigencias crecientes de competitividad para las organizaciones y las naciones; la disrupción digital que permite que los sistemas ciber-físicos integren la tecnología a la sociedad y a la vida cotidiana de las personas. En este contexto, el sistema de gobierno de la Universidad no dispone, en la actualidad, de las plataformas físicas y digitales que promuevan nuevas formas de construcción colectiva del conocimiento organizativo, junto con la generación de respuestas satisfactorias, por múltiples canales, a los diferentes “stakeholders” de la institución, bajo la lógica de un sistema integral de aseguramiento de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	Diagnóstico Institucional Interno: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis Unidad de Desarrollo Tecnológico. • Análisis Unidad de Desarrollo Tecnológico. Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Institucional

AE2: Docencia y procesos formativos: pre y postgrado		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
La Universidad dispone de un Modelo Educativo y un Modelo Pedagógico que ha permitido avanzar, desde el año 2011, en un reconocimiento y actualización permanente del perfil de ingreso de los estudiantes, en un fortalecimiento de los procesos educativos, en el mejoramiento curricular sistemático, en el perfeccionamiento de las tecnologías educativas y en el aseguramiento del perfil de egreso de los profesionales. Sin embargo, existen aún temas que deben ser relevados en el proceso formativo referidas a incorporar las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación; la formación de ciudadanos para un mundo global; el desarrollo del pensamiento crítico; la generación de habilidades de innovación y emprendimiento; en un contexto de articulación y educación continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	Diagnóstico Institucional Interno: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis Programas estratégicos SDE UTA. Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> • Propósitos y Políticas para la Oferta Formativa de Pregrado y Postgrado. • Proceso de Enseñanza Aprendizaje. • Contribución de la Investigación, Creación y/o Innovación y Vinculación con el Medio para Mejorar la Calidad de la Docencia en la Formación Impartida.

AE2: Docencia y procesos formativos: pre y postgrado		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
<p>Los resultados de la docencia de pregrado no son satisfactorios (por ejemplo, tasa de titulación, titulación oportuna, tasa de deserción de estudiantes vulnerables). A lo anterior debe añadirse que los propios estudiantes de pregrado han evidenciado una mejor valoración de los procesos de enseñanza b-learning, es decir, que consideren la incorporación e integración de herramientas tecnológicas, fortaleciendo las experiencias prácticas que contribuyan al desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo. Consecuentemente, el cuerpo académico deberá fortalecer sus competencias docentes para tener un desempeño coherente con las nuevas exigencias pedagógicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	<p>Criterio CNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Admisión, Progresión y resultados del Proceso Formativo. • Gestión de Recursos para el Aprendizaje. • Requerimientos institucionales. • Dotación Académico/Docente. <p>Indicadores Estratégicos SDE 2017-2022.</p> <p>Convenio UTA1999.</p> <p>Solicitudes de las unidades académicas.</p>
<p>La Universidad ha dispuesto una serie de mecanismos para garantizar el cumplimiento del perfil de egreso de pregrado. Sin embargo, la proporción de estudiantes que finalmente no se gradúan es elevada en consideración con el sistema estatal; del mismo modo, la titulación oportuna es inferior al promedio de las universidades del Estado; todo lo cual deja en evidencia que asegurar el perfil de egreso no es suficiente para una docencia de calidad. Por consiguiente, es necesario diseñar e implementar un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del aprendizaje, que considere las características de entrada de los estudiantes, su nivelación oportuna, y un proceso de realimentación, acompañamiento y fortalecimiento individual durante todo el proceso educativo, incluyendo el potenciamiento de sus capacidades para ayudar a su inserción laboral. Considerando, en todo caso, la optimización de los mecanismos de vinculación y seguimiento de titulados y egresados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	<p>Criterio CNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Admisión, Progresión y resultados del Proceso Formativo. <p>Indicadores Estratégicos SDE 2017-2022.</p> <p>Informe de Evaluación Externa CNA.</p> <p>Evaluación diagnóstica al ingreso.</p> <p>Encuesta de caracterización.</p>
<p>La Universidad no cuenta con una institucionalización del postgrado. No existe un modelo educativo explícito para este nivel avanzado de formación académica; los programas acreditados son escasos; y sólo algunas áreas específicas poseen un cuerpo académico que cumpla con los requisitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	<p>Criterio CNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósitos y Políticas para la Oferta Formativa de Pregrado y Postgrado.

AE2: Docencia y procesos formativos: pre y postgrado		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
exigidos por la CNA para acreditar los programas de Doctorado y Magister. En consecuencia, se requiere avanzar en la institucionalización del postgrado, y en la generación de una oferta educativa de Doctorado y Magister diversificada y que considera las diferentes áreas de conocimiento que son cultivadas por la institución.		Informe de Evaluación Externa CNA Análisis Comparativo CNA

AE3: Investigación, innovación y/o creación		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
La Universidad ha liderado la consecución de proyectos Fondecyt Regular en los últimos 2 años, el norte de Chile, y tiene una productividad per cápita relevante a nivel nacional de 0,9 publicación WoS/Scopus por académico. Sin embargo, los académicos que generan esta productividad constituyen sólo un 50% del total de los académicos regulares; además, la cobertura de la investigación por áreas y sedes muestra asimetrías de marca mayor. A su turno, el índice de impacto de las publicaciones de los académicos se encuentra por debajo del sistema estatal. Por lo tanto, existe una brecha de alta importancia en la cobertura de la investigación y en el índice de impacto de la misma; asimismo, por la cantidad de académicos participantes en el sistema institucional es muy difícil sostener el nivel de consecución de proyectos del tipo Fondecyt Regular.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	Diagnóstico Institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Scival – Scimago. Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> • Resultados Informe Institucional DIPTT. Indicadores del sistema de Universidades Estatales.
Prevalece el desafío de seguir impulsando la consolidación de grupos de investigadores de alta productividad al interior de la institución, los cuales poseen una cantidad y calidad de publicaciones de alto impacto dentro del sistema de investigación a nivel nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> • Lineamiento estratégico y política institucional. • Gestión y desarrollo de la investigación, creación y/o innovación. Informe Institucional DIPTT.
No obstante, se han realizado esfuerzos sistemáticos de relacionamiento productivo en algunas áreas del desarrollo regional como la agricultura, existe una incipiente cooperación en diversos ámbitos del desarrollo científico y de la transferencia tecnológica entre la	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	Diagnóstico Institucional Interno: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis DIPTT Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> • Resultados.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

AE3: Investigación, innovación y/o creación		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
Universidad y el sector privado y público, de manera que hay un gap significativo en la perspectiva satisfacer algunos de los requerimientos más relevantes de las regiones en las que opera la institución en agricultura, energías renovables, ingeniería, salud, economía circular, entre otros.		
Aunque se han realizado iniciativas en los últimos años particularmente en la realización de publicaciones e investigaciones con tesis de pregrado, existe una incipiente integración entre las capacidades de investigación con la docencia de pre y postgrado y la vinculación con el medio institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> • Contribución. (Dimensión 4) Informe de Evaluación Externa CNA
En la actualidad no se dispone de un sistema de monitoreo y evaluación de impacto del quehacer investigativo en el desarrollo disciplinario, la docencia y el ámbito productivo y social. Tampoco existen estrategias de difusión y socialización de los resultados de investigación hacia la comunidad externa ni interna, por lo cual parte importante de la generación de conocimiento científico y tecnológico se realimenta en el marco de un núcleo cerrado de investigadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y desarrollo de la investigación, creación y/o innovación.

AE3: Vinculación con el medio		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
Si bien existen avances en los últimos años, se carece de un sistema de registro digital dinámico, actualizado de manera permanente, sistemática e ininterrumpida, que proporcione debida cuenta de las acciones de vinculación con el medio de las distintas unidades centrales y académicas que interactúan con el entorno relevante. Asimismo, no se dispone de un sistema de seguimiento y evaluación de las relaciones entre la institución y sus asociados externos en materia de vinculación con el medio.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> • Orgánica y Recursos para la Vinculación con el Medio. Informes de CDD. Informe de Reportes trimestrales automatizados.
La institución responde a requerimientos emergentes y específicos que surgen desde el entorno y, a su vez, genera una serie de plataformas de vinculación que son permanentes en el ámbito del desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	Diagnóstico Institucional Interno: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis territorial. Criterio CNA:

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

AE3: Vinculación con el medio		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
cultural y en las diversas disciplinas que cultiva la universidad. Con todo, los niveles de bidireccionalidad logrados a partir de los esfuerzos de vinculación con el medio desplegados por la Universidad son aún heterogéneos, y por consiguiente los impactos internos sobre la docencia y la investigación son escasos y el impacto externo es puntual y específico, en muchos casos.		<ul style="list-style-type: none"> Resultados y Contribución.
Se carece de un sistema de posicionamiento estratégico institucional y las acciones comunicacionales internas y externas realizadas se consideran insuficientes, carentes de múltiples medios, y no dan debida cuenta de los aportes institucionales a la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> Institucional Plan de fortalecimiento 	Diagnóstico Institucional Interno: <ul style="list-style-type: none"> Análisis DEVM. Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> Resultados y Contribución. Ley 21.091
Se carece de una estrategia, estructura y sistemas de gestión para una vinculación permanente y sistemática con los titulados y graduados de la Universidad es aún incipiente.	<ul style="list-style-type: none"> Institucional Plan de fortalecimiento 	Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> Definiciones Institucionales Indicadores. Retroalimentación del consejo consultivo. Estratégicos SDE 2017-2022.
Prevalece el desafío de potenciar las acciones como agente regional de vinculación transfronteriza de la macro región centro sur andina y su proyección global desde su rol, tarea que la Universidad ha desarrollado desde su creación, pero que ha potenciado significativamente desde fines de la década pasada.	<ul style="list-style-type: none"> Institucional Plan de fortalecimiento Externo 	Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> Resultados y Contribución. Diagnóstico FODA SDE 2017-2022
Un desafío misional es contribuir a la puesta en valor, apropiación y cuidado del patrimonio natural, cultural e histórico del territorio; principalmente el referido a la Cultura Chinchorro que la Universidad ha desarrollado desde sus orígenes.	<ul style="list-style-type: none"> Institucional Plan de fortalecimiento 	Diagnóstico Institucional Interno: <ul style="list-style-type: none"> Análisis territorial. Criterio CNA: <ul style="list-style-type: none"> Resultados y Contribución.

AE5: Aseguramiento de la calidad		
Brechas	Mecanismos institucionales para cubrir la brecha	Fuente de información
La Universidad carece de un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad aplicable en los distintos niveles y ámbitos del quehacer de la institución, cuyo diseño con los más altos estándares tecnológicos digitales (incorporando elementos como: cloud computing, automatización, inteligencia artificial y seguridad informática) e implementación es una exigencia estratégica de primer orden.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	<p>Criterio CNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos y Procedimientos para el Aseguramiento Interno de la Calidad. • Análisis Institucional. <p>Informe de Evaluación Externa CNA.</p>
Si bien la Universidad tiene una experiencia de más de 20 años en el diseño e implementación de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad a nivel institucional y de carreras de pregrado es necesario fortalecer las capacidades de autorregulación en todos los niveles y áreas del desarrollo institucional como en las instancias corporativas, administrativas y académicas en la cabalidad de sus procesos y sistemas fortaleciendo la eficacia, la eficiencia y la adopción de las decisiones pertinentes en forma oportuna en cuanto se produzcan eventos críticos que puedan alterar la trayectoria de un mejoramiento continuo en la calidad corporativa. Estas capacidades de autorregulación deben considerar las instancias corporativas, administrativas y académicas en todos sus procesos y sistemas fortaleciendo la eficacia y la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	<p>Criterio CNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos y Procedimientos para el Aseguramiento Interno de la Calidad. • Política de Calidad. <p>Diagnostico consultoría externa.</p> <p>Informe de Evaluación Externa CNA.</p>
La instalación de un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad aplicable en los distintos niveles y ámbitos del quehacer de la institución requiere un fortalecimiento de las capacidades de liderazgo compartido (rectoría, vicerrectorías, decanaturas, direcciones y jefaturas) y la instalación de una cultura de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Plan de fortalecimiento 	<p>Criterio CNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos y Procedimientos para el Aseguramiento Interno de la Calidad. <p>Diagnóstico Institucional Interno</p> <p>Informe de Evaluación Externa CNA</p>

IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento

AE1: Gestión y Planificación Estratégica

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • La universidad no se ha consolidado como una institución compleja ni de excelencia como se aspira desde la perspectiva de su misión. En efecto, la institución tiene una complejidad media (cuenta con una acreditación de 5 años, incorporando el área de investigación, desde el año 2007); en tanto que la cantidad y la calidad de la investigación es heterogénea entre las diferentes áreas de conocimiento y sedes. A su turno, el postgrado es una actividad incipiente (sólo de 2 Doctorados y 2 Magister están acreditados). Por lo tanto, para avanzar en la complejidad requerida y esperada desde la perspectiva de la misión institucional, se debe consolidar el cuerpo académico con la integración de una proporción significativa de Doctores, que cumplan con la integralidad del quehacer académico, es decir, con capacidad de generar investigación competitiva y publicaciones de alto impacto, junto con formación de pregrado, postgrado y vinculación con el medio. Así como también dotar de una infraestructura y recursos que mejoren de la calidad de vida de la comunidad universitaria. • La dirección y gestión institucional requiere definir un conjunto integrado de innovaciones organizacionales para alcanzar los niveles de complejidad y excelencia a los que aspira la universidad (acreditación por 6 años en todas las áreas). Dichas innovaciones implican el diseño, implementación y optimización de dimensiones referidas a: la cultura institucional, la estructura organizativa, y los procesos y sistemas de planificación, control estratégico y las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Asimismo, resulta esencial profesionalizar el estamento funcionario para responder a exigencias crecientes de calidad en todos los ámbitos del quehacer universitario. • No obstante, los esfuerzos crecientes desplegados por la Universidad en materia de equidad e inclusión, aún es necesario transversalizar e incorporar en el quehacer institucional y, particularmente en el ámbito académico, las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género. • La sociedad del conocimiento y la era de la globalización se caracterizan por: la existencia de una población nativo-digital; la consolidación de la convergencia tecnológica (nanotecnología, biotecnología, informática y ciencias cognitivas); exigencias crecientes de competitividad para las organizaciones y las naciones; la disrupción digital que permite que los sistemas ciber-físicos integren la tecnología a la sociedad y a la vida cotidiana de las personas. En este contexto, el sistema de gobierno de la Universidad no dispone, en la actualidad, de las plataformas físicas y digitales que promuevan nuevas formas de construcción colectiva del conocimiento organizativo, junto con la generación de respuestas satisfactorias, por múltiples canales, a los diferentes “stakeholders” de la institución, bajo la lógica de un sistema integral de aseguramiento de la calidad.
Unidad responsable	Rectoría - Vicerrectoría Académica - Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico - Vicerrectoría de Dirección y Finanzas - Dirección de Calidad Institucional - Decanaturas.

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Mejorar la competitividad del cuerpo académico para responder a las exigencias misionales referidas a avanzar en complejidad y calidad, en coherencia con los requerimientos del sistema estatal universitario.	
	Estrategias	Cambios esperados
	Contratación de una dotación significativa de académicos con grado de Doctor que cumplan con la integralidad del quehacer académico, es decir, con capacidad para generar investigación competitiva y publicaciones de alto impacto, junto con formación de	Tasa de doctores jornada completa equivalente al nivel establecido por el sistema estatal de universidades.
		Mejora cualitativa en la docencia de pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio institucional.
		Horizonte de logro
		Mediano
		Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Mejorar la competitividad del cuerpo académico para responder a las exigencias misionales referidas a avanzar en complejidad y calidad, en coherencia con los requerimientos del sistema estatal universitario.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
pregrado, postgrado y vinculación con el medio.		
Optimización de la carrera académica considerando las exigencias de integralidad en el quehacer académico, junto con el cumplimiento de altos estándares para la incorporación de nuevos académicos, así como para la promoción a jerarquías superiores, en un contexto de implementación de un sistema de evaluación sistemático y riguroso.	Sistema de atracción y retención de académicos de alto nivel y productividad.	Corto
	Sistema de jerarquización y promoción académica con altos niveles de exigencia.	Corto
	Sistema de evaluación del desempeño sistemático y riguroso.	Corto

Objetivo estratégico (AE1-OE2)	Fortalecimiento del sistema de gobierno a partir de la generación de un conjunto integrado de innovaciones organizativas para mejorar en forma sistemática la cultura, estructura organizativa, procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Diseñar e implementar un sistema de gestión basado en una cultura de confianza y compromiso con la identidad institucional, en la cual la información y el conocimiento constituyen la base de la actuación y las decisiones en la dirección, en la gestión y en la academia.	Los sistemas de gobierno universitario garantizan la disponibilidad, fiabilidad, integridad, empleabilidad de los sistemas de información y gestión del conocimiento.	Mediano
	La toma de decisiones se sustenta en información, conocimiento y en el empleo de tecnologías analíticas y de inteligencia artificial	Mediano
Optimización de los procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad utilizando plataformas y tecnologías de vanguardia.	Políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad permanente actualizados en todas las áreas del quehacer institucional bajo la lógica de un sistema integral de aseguramiento de la calidad.	Corto
	Equipos de soporte a la gestión profesionalizados como contribución transversal en la calidad institucional.	Corto
	Digitalización de los procesos académicos y administrativos con énfasis en el aseguramiento integral de la calidad y en el mejoramiento continuo.	Mediano
Implementación de un mecanismo de revisión sistemática del diseño organizativo institucional que permita su adaptación a los cambios del entorno.	Mecanismo que retroalimente el funcionamiento de la estructura institucional.	Corto
	Estructura organizacional funcional a las exigencias del entorno interno y externo.	Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Objetivo estratégico (AE1-OE3)	Dotar de la infraestructura y de los recursos adecuados para el desarrollo de las actividades misionales con calidad, equidad, seguridad, bienestar y sustentabilidad.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Implementación de un sistema de optimización de los recursos tangibles e intangibles que asegure un crecimiento armónico y equitativo entre facultades y sedes.	Políticas y mecanismos sistemáticos que permitan la gestión de recursos materiales e intangibles equitativo entre facultades y sedes.	Corto
Actualización del Plan Maestro Institucional que permita identificar y/o redefinir las actuales y futuras necesidades institucionales.	Planificación territorial de cada uno de los campus que compone la institución.	Mediano
Implementación de un plan de inversiones armónico y equitativo para la aceleración territorial y modernización de la infraestructura y equipamiento de Casa central y la Sede Iquique.	Infraestructura y equipamiento de la casa central y la sede Iquique acorde a estándares de inclusión y calidad.	Largo

AE2: Docencia y procesos formativos: pre y postgrado

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe incorporar las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación; la formación de ciudadanos para un mundo global; el desarrollo del pensamiento crítico; la generación de habilidades de innovación y emprendimiento; en un contexto de articulación y educación continua. • Los resultados de la docencia de pregrado no son satisfactorios (por ejemplo, tasa de titulación, titulación oportuna, tasa de deserción de estudiantes vulnerables). A lo anterior debe añadirse que los propios estudiantes de pregrado han evidenciado una mejor valoración de los procesos de enseñanza b-learning, es decir, que consideren la incorporación e integración de herramientas tecnológicas, fortaleciendo las experiencias prácticas que contribuyan al desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo. Consecuentemente, el cuerpo académico deberá fortalecer sus competencias docentes para tener un desempeño coherente con las nuevas exigencias pedagógicas. • La proporción de estudiantes que finalmente no se gradúan es elevada en consideración con el sistema estatal; del mismo modo, la titulación oportuna es inferior al promedio de las universidades del Estado; todo lo cual deja en evidencia que se carece de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del aprendizaje, que considere las características de entrada de los estudiantes, su nivelación oportuna, y un proceso de realimentación, acompañamiento y fortalecimiento individual durante todo el proceso educativo, incluyendo el potenciamiento de sus capacidades para ayudar a su inserción laboral considerando, en todo caso, la optimización de los mecanismos de vinculación y seguimiento de titulados y egresados • La Universidad no cuenta con una institucionalización del postgrado. No existe un modelo educativo explícito para este nivel avanzado de formación académica; los programas acreditados son escasos; y sólo algunas áreas específicas poseen un cuerpo académico que cumpla con los requisitos exigidos por la CNA para acreditar los programas de Doctorado y Magister.
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica - Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica - Dirección de Docencia - Decanaturas.

Objetivo estratégico (AE2-OE1)	Desarrollar y consolidar una oferta de Doctorados y Magister acreditados, en las diferentes áreas de conocimiento y sedes en las que funciona la Universidad.		
	Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
	Fortalecimiento del área de postgrado en la institución, como parte esencial del crecimiento como universidad compleja.	Reconfiguración de las estructuras de soporte en gestión y recursos para el Postgrado.	Corto
	Desarrollo de una oferta educativa de programas de postgrado de Doctorado y Magister que considere las diferentes áreas de conocimiento y sedes de la institución.	Diseño e implementación de un modelo educativo para el postgrado.	Mediano
		Incremento significativo del número de Doctorados y Magister acreditados.	Mediano
	Fortalecimiento de líneas de investigación asociadas al postgrado mediante la contratación de académicos con estándares de excelencia.	Claustros académicos consolidados.	Mediano
		Nuevas líneas de investigación en áreas de interés estratégico institucional.	Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Objetivo estratégico (AE2-OE2)	Fortalecimiento y actualización del modelo educativo en cuanto a su diseño, implementación y evaluación continua, en la perspectiva de asegurar la calidad de la formación considerando los nuevos y cambiantes requerimientos de la sociedad globalizada y del conocimiento.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Ajustar los planes de estudio y las metodologías de enseñanza, incorporando b learning, para garantizar la debida incorporación de las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación; la formación de ciudadanos para un mundo global; el desarrollo del pensamiento crítico; la generación de habilidades de innovación y emprendimiento; en un contexto de articulación y educación continua.	Incorporación transversal de las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación; la formación de ciudadanos para un mundo global; el desarrollo del pensamiento crítico; la generación de habilidades de innovación y emprendimiento.	Corto
	Modelo de enseñanza b learning, con la incorporación e integración de herramientas tecnológicas y digitales de avanzada (aplicación de inteligencia artificial, realidad virtual en laboratorios, simulaciones, etc.), y con foco en el fortaleciendo de las experiencias prácticas que contribuyan al desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo.	Mediano
	Consolidación de la flexibilidad curricular para facilitar el aprendizaje multi e interdisciplinario, la movilidad estudiantil (incluyendo los cursos a distancia), y la valoración de las competencias transversales.	Mediano
Diseño e implementación de un sistema integrado de seguimiento y evaluación de la progresión y trayectoria de los estudiantes para asegurar el logro del perfil de egreso, con intervenciones oportunas para mejorar los procesos formativos y sus resultados.	Diseño de un sistema integrado de seguimiento y evaluación para asegurar el logro del perfil de egreso, con intervenciones oportunas para mejorar los procesos formativos y sus resultados.	Corto
	Implementación de un sistema integrado de seguimiento y evaluación para asegurar el logro del perfil de egreso, con intervenciones oportunas para mejorar los procesos formativos y sus resultados.	Mediano
	Sistema de evaluación de los mecanismos acompañamiento integral implementados.	Mediano
	Logro de las tasas de titulación, titulación oportuna y deserción requeridas al sistema de universidades estatales.	Largo
Diseñar e implementar un sistema de mejoramiento de la docencia que: habilite a los académicos para esta labor; exija perfeccionamiento continuo; evalúe el desempeño docente; realmente y adopte las decisiones oportunamente,	Diseño del sistema integrado para el mejoramiento de la docencia de los académicos de la Universidad.	Corto
	Implementación del sistema integrado para el mejoramiento de la docencia de los académicos de la Universidad.	Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Objetivo estratégico (AE2-OE2)	Fortalecimiento y actualización del modelo educativo en cuanto a su diseño, implementación y evaluación continua, en la perspectiva de asegurar la calidad de la formación considerando los nuevos y cambiantes requerimientos de la sociedad globalizada y del conocimiento.
---------------------------------------	--

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
con la finalidad desarrollar procesos formativos de alta calidad pedagógica, innovativos, y que incorporen integralmente los efectos de la investigación y la vinculación con el medio para el fortalecimiento de la docencia.	Prácticas pedagógicas de alta calidad innovativas.	Mediano
	Incorporación de los efectos de la investigación y la vinculación con el medio para el fortalecimiento de la docencia.	Mediano

Objetivo estratégico (AE2-OE3)	Desarrollar y consolidar una plataforma digital que permita generar entornos de aprendizaje virtual y digitalizar los servicios estudiantiles favoreciendo la integración de personas con capacidades distintas, la equidad, el bienestar psicosocial y la calidad de vida universitaria.
---------------------------------------	--

Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Digitalización de la docencia de pregrado en la perspectiva de fortalecer el desarrollo de entornos de aprendizajes presenciales y virtuales.	Plataformas que permitan dictar una docencia virtual con los más altos estándares de calidad.	Mediano
	Sistema actualizado de seguimiento de docencia y resultados de aprendizaje.	Mediano
	Indicadores de eficiencia académica en línea con los estándares ministeriales y del Banco Mundial.	Mediano
Digitalización de los servicios estudiantiles en la perspectiva de favorecer la integración de personas con capacidades distintas, la equidad, el bienestar psicosocial y la calidad de vida universitaria.	Mejoramiento en el acceso y cobertura de los servicios estudiantiles.	Mediano
	Mayores niveles de eficiencia y eficacia en los servicios estudiantiles proporcionados a la comunidad universitaria.	Mediano

AE3: Investigación, innovación y/o creación

Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo un 50% del total de los académicos regulares participan regularmente de las actividades de investigación mediante proyectos competitivos y publicaciones; además, la cobertura de la investigación por áreas y sedes muestra asimetrías de marca mayor. A su turno, el índice de impacto de las publicaciones de los académicos se encuentra por debajo del sistema estatal. Asimismo, por la cantidad de académicos participantes en el sistema institucional es muy difícil sostener el nivel de consecución de proyectos del tipo Fondecyt Regular. • Prevalece el desafío de seguir impulsando la consolidación de grupos de investigadores de alta productividad al interior de la institución, los cuales poseen una cantidad y calidad de publicaciones de alto impacto dentro del sistema de investigación a nivel nacional e internacional. • Existe una incipiente cooperación en diversos ámbitos del desarrollo científico y de la transferencia tecnológica entre la Universidad y el sector privado y público, de manera que hay un gap significativo en la perspectiva satisfacer algunos de los requerimientos más relevantes de las regiones en las que opera la institución en agricultura, energías renovables, ingeniería, salud, economía circular, entre otros. • Aunque se han realizado iniciativas en los últimos años particularmente en la realización de publicaciones e investigaciones con tesis de pregrado, existe una incipiente integración entre las capacidades de investigación con la docencia de pre y postgrado y la vinculación con el medio institucional. • En la actualidad no se dispone de un sistema de monitoreo y evaluación de impacto del quehacer investigativo en el desarrollo disciplinario, la docencia y el ámbito productivo y social. Tampoco existen estrategias de difusión y socialización de los resultados de investigación hacia la comunidad externa ni interna, por lo cual parte importante de la generación de conocimiento científico y tecnológico se realimenta en el marco de un núcleo cerrado de investigadores.
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica - Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica – Decanaturas.

Objetivo estratégico (AE3-OE1)	Desarrollar y consolidar una cultura institucional de creación de conocimiento avanzado, investigación científica y tecnológica que permita configurar una identidad e imagen institucional como una entidad universitaria compleja, proyectando un impacto académico de relevancia a nivel nacional, territorial y en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Robustecer los equipos de investigación a través de la contratación de académicos bajo un criterio de excelencia	Aumento de académicos con proyectos competitivos ANID y equivalentes adjudicados.	Corto
	Aumento en la productividad por académico en papers WoS/Scopus.	Mediano
	Aumento del índice de impacto en WoS y Scopus.	Largo
	Aumento de productividad revistas científica en WoS/Scopus en Q1-Q2.	Largo
Fortalecimiento y conformación de líneas y equipos de investigación en torno a áreas temáticas estratégicas,	Incremento de grupos de investigación institucional relacionadas con líneas de investigación.	Corto

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Objetivo estratégico (AE3-OE1)	Desarrollar y consolidar una cultura institucional de creación de conocimiento avanzado, investigación científica y tecnológica que permita configurar una identidad e imagen institucional como una entidad universitaria compleja, proyectando un impacto académico de relevancia a nivel nacional, territorial y en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina.		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
estimulando la integración de académicos de excelencia y la colaboración en redes internas y externas.	Incremento de investigaciones con colaboración nacional e internacional.	Mediano	
Diseñar e implementar un plan de integración entre el postgrado y la investigación científica y tecnológica, a través del fortalecimiento de los programas y los claustros doctorales y sus impactos en la generación de investigación y publicaciones relevantes.	Estudiantes de doctorado contribuyendo a la productividad científica de la institución.	Corto	
	Programas de Doctorado sustentados en líneas de investigación altamente competitivas a nivel nacional.	Mediano	
Sistematizar el apoyo metodológico para la investigación que asegure un alto estándar de calidad de las publicaciones, la interdisciplinariedad y la pertinencia territorial.	Apoyo metodológico y editing para la actividad investigadora.	Corto	
	Aseguramiento de estándares de calidad para la investigación institucional.	Mediano	

Objetivo estratégico (AE3-OE2)	Posicionar a la institución como líder regional en transferencia científica-tecnológica en áreas estratégicas que contribuyan efectivamente a las necesidades de desarrollo humano, económico y social sustentable de la región y del país.		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Implementación de un programa para ampliar y mejorar la gestión de espacios de cooperación con el sector productivo, social y de servicios que favorezca la Innovación y transferencia tecnológica.	Configuración de un portafolio de tecnologías de la institución.	Mediano	
	Incremento en número de patentamientos y licencias institucionales.	Largo	
	Aumento en el desarrollo de investigación aplicada con empresas regionales.	Mediano	
Consolidación de redes y centros de investigación para la producción científica que incremente las capacidades internas de I+D+i.	Aumento de la interdisciplinariedad en los grupos de investigación.	Corto	
	Centros institucionales para la investigación fortalecidos.	Mediano	
Generación de mecanismos que impulsen y mejoren la pertinencia de la investigación aplicada para cubrir necesidades de desarrollo productivo, social, económico y cultural del territorio.	Políticas y mecanismos que sistematicen el desarrollo de investigación con aplicación territorial.	Corto	
	Aumento de proyectos de investigación aplicada en el territorio.	Mediano	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Objetivo estratégico (AE3-OE3)	Fortalecer la visibilidad y contribución de la investigación favoreciendo la efectividad del proceso formativo.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Ampliar el repositorio institucional de publicaciones abiertas a la comunidad y fortalecer las estrategias comunicacionales que permitan relevar los resultados de la investigación.	Repositorio institucional actualizado y de acceso abierto de acuerdo a políticas institucionales.	Mediano
	Aumento de la visibilidad de los trabajos de investigación de la universidad.	Mediano
Desarrollar un sistema informático de soporte a la gestión investigativa, que permita la toma decisiones informada.	Monitoreo de los resultados de la investigación institucional.	Corto
	Sistema de priorización para la publicación de la investigación de acceso abierto.	Mediano
Sistematización de estrategias pedagógicas de articulación de la investigación y la docencia.	Mayor participación de estudiantes de pregrado y postgrado en investigaciones.	Mediano
	Programa de asignaturas que incluyan resultados de la investigación institucional.	Mediano
Implementación de un sistema de reconocimiento académico para la articulación de la investigación con la docencia.	Aumento de los académicos que incorporan los resultados de la investigación en sus contenidos docentes.	Mediano
	Fortalecimiento de la cultura investigativa institucional.	Largo

AE4: Vinculación con el Medio	
Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de un sistema de registro digital dinámico, actualizado de manera permanente, sistemática e ininterrumpida, que proporcione debida cuenta de las acciones de vinculación con el medio de las distintas unidades centrales y académicas que interactúan con el entorno relevante. Asimismo, no se dispone de un sistema de seguimiento y evaluación de las relaciones entre la institución y sus asociados externos en materia de vinculación con el medio. • Los niveles de bidireccionalidad logrados a partir de los esfuerzos de vinculación con el medio desplegados por la Universidad son aún heterogéneos, y por consiguiente los impactos internos sobre la docencia y la investigación son escasos y el impacto externo es puntual y específico, en muchos casos. • Se carece de un sistema de posicionamiento estratégico institucional y las acciones comunicacionales internas y externas realizadas se consideran insuficientes, carentes de múltiples medios, y no dan debida cuenta de los aportes institucionales a la sociedad. • Se carece de una estrategia, estructura y sistemas de gestión para una vinculación permanente y sistemática con los titulados y graduados de la Universidad es aún incipiente. • Prevalece el desafío de potenciar las acciones como agente regional de vinculación transfronteriza de la macro región centro sur andina y su proyección global desde su rol, tarea que la Universidad ha desarrollado desde su creación, pero que ha potenciado significativamente desde fines de la década pasada. • Un desafío misional permanente consiste en contribuir a la puesta en valor, apropiación y cuidado del patrimonio natural, cultural e histórico del territorio; principalmente el referido a la Cultura Chinchorro que la Universidad ha desarrollado desde sus orígenes.
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica – Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio.

Objetivo estratégico (AE4-OE1)	Institucionalizar la vinculación con el medio articulando las diversas acciones centrales y de las unidades académicas generando una plataforma de relaciones sistemáticas, permanentes y dinámicas con los distintos grupos de interés, fortaleciendo así el proceso de vinculación bidireccional, principalmente, con el entorno local y regional.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Diseño e implementación de un sistema de vinculación con el medio con enfoque bidireccional como eje estratégico para el desarrollo institucional.	Socialización institucional de la estrategia de vinculación con el medio.	Corto
	Cambio cultural en la comunidad universitaria en la ponderación de la vinculación con el medio como acción estratégica del quehacer académico.	Mediano
	Mejor posicionamiento de la institución en las regiones que opera, a nivel nacional y transfronterizo con proyección global.	Largo
Diseño e implementación un modelo comunicacional pertinente e innovador con impacto regional, nacional e internacional para robustecer el posicionamiento institucional.	Ampliación del alcance y frecuencia de los medios de comunicación institucional.	Corto
	Acceso expedito de las comunidades regionales, comunidad nacional e internacional a la información generada por la institución.	Corto

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Objetivo estratégico (AE4-OE1)	Institucionalizar la vinculación con el medio articulando las diversas acciones centrales y de las unidades académicas generando una plataforma de relaciones sistemáticas, permanentes y dinámicas con los distintos grupos de interés, fortaleciendo así el proceso de vinculación bidireccional, principalmente, con el entorno local y regional.		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
	Mejoramiento de la eficiencia en el uso de los medios de comunicación tradicionales y digitales.	Corto	
Desarrollo de un sistema integrado de gestión de vinculación con el medio, que contemple el enfoque bidireccional, territorial y transfronterizo.	Caracterización de las dimensiones asociadas a vinculación con el medio.	Corto	
	Medición sistemática de la cantidad y calidad de las actividades de vinculación con el medio.	Mediano	
	Retroalimentación sistemática y pertinente de las actividades vinculación con el medio.	Mediano	

Objetivo estratégico (AE4-OE2)	Transferir conocimiento avanzado para poner en valor el patrimonio histórico, natural y cultural y aportar al desarrollo social y productivo del territorio.		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Implementación de un programa estratégico de resguardo y puesta en valor del patrimonio histórico, natural y cultural de los territorios en que se inserta la Universidad.	Promoción de la puesta en valor de sitios arqueológicos y patrimoniales.	Mediano	
	Investigación con foco en el patrimonio histórico, natural y cultural de los territorios en que se inserta la Universidad.	Largo	
	Desarrollar programas educativos de patrimonio abiertos a la comunidad.	Mediano	
Generación de un sistema de transferencia de conocimiento avanzado, desde un enfoque interdisciplinario, para abordar las áreas de desarrollo estratégico regionales.	Aumento de las publicaciones con pertinencia territorial.	Mediano	
	Aumento de la transferencia tecnológica institucional (patentamientos y licencias).	Mediano	
	Aumento del número de proyectos regionales competitivos.	Mediano	
Fortalecimiento de alianzas y vínculos bidireccionales configurando ecosistemas de desarrollo considerando los ámbitos naturales, sociales, científicos y tecnológicos.	Alianzas y vínculos bidireccionales configurando ecosistemas de desarrollo.	Mediano	
	Aumento del impacto y pertinencia del actuar institucional para el desarrollo del territorio.	Mediano	

Objetivo estratégico (AE4-OE3)	Contribuir significativamente a la puesta en valor, apropiación y cuidado del patrimonio natural, cultural e histórico del territorio; principalmente el referido a la Cultura Chinchorro.		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Diseño e implementación de un programa de puesta en valor de la Cultura Chinchorro.	La Cultura Chinchorro reconocida como patrimonio de la humanidad.	Mediano	
	La Cultura Chinchorro como referente del desarrollo del turismo con fines especiales.	Largo	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Objetivo estratégico (AE4-OE3)	Contribuir significativamente a la puesta en valor, apropiación y cuidado del patrimonio natural, cultural e histórico del territorio; principalmente el referido a la Cultura Chinchorro.		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Diseño de un programa de puesta en valor del patrimonio natural, cultural e histórico.	Laboratorios naturales (agricultura de zonas áridas, energía solar, biología de altura, entre otras) con sólido posicionamiento nacional e impacto en el desarrollo territorial.	Largo	
	Patrimonio cultural e histórico puesto en valor y con relevancia territorial y nacional.	Largo	

AE5: Sistema de Aseguramiento de la Calidad	
Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad carece de un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad aplicable en los distintos niveles y ámbitos del quehacer de la institución, cuyo diseño con los más altos estándares tecnológicos digitales (incorporando elementos como: cloud computing, automatización, inteligencia artificial y seguridad informática) e implementación es una exigencia estratégica de primer orden. • Resulta necesario fortalecer las capacidades de autorregulación en todos los niveles y áreas del desarrollo institucional como en las instancias corporativas, administrativas y académicas en la cabalidad de sus procesos y sistemas fortaleciendo la eficacia, la eficiencia y la adopción de las decisiones pertinentes en forma oportuna en cuanto se produzcan eventos críticos que puedan alterar la trayectoria de un mejoramiento continuo en la calidad corporativa. • La instalación de un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad aplicable en los distintos niveles y ámbitos del quehacer de la institución requiere un fortalecimiento de las capacidades de liderazgo compartido (rectoría, vicerrectorías, decanaturas, direcciones y jefaturas) y la instalación de una cultura de calidad.
Unidad responsable	Rectoría – Vicerrectoría Académica - Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico – Vicerrectoría de Dirección y Finanzas - Dirección de Calidad Institucional – Decanatos.

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	Implementar un Sistema de Gestión Integral de la Calidad en la Universidad, orientado al mejoramiento continuo.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Rediseño e implementación del Sistema Calidad UTA orientado a un nuevo sistema integral de aseguramiento de la calidad institucional.	Mejora en la gobernanza institucional de la calidad, mediante la definición de una estructura de gestión y operativización.	Corto
	Sistemas informáticos institucionales con aplicaciones fortalecidos con herramientas orientadas a la gestión de la calidad.	Corto
	Fortalecimiento de sistemas de seguimiento y control de los resultados de los planes estratégicos institucionales.	Corto
	Mecanismos y estándares de aseguramiento de la calidad orientados a la mejora continua de procesos, mediante la formalización de procesos y elaboración de manuales de calidad.	Mediano
	Mejora en la gestión de los procesos y resultados de acreditación de los programas académicos y de la institucional.	Mediano
	Modelo y sistema de gestión y aseguramiento de la calidad implementado en todas las funciones, niveles y programas de la casa central y sedes.	Largo
Desarrollo de un sistema y una cultura de mejoramiento permanente, sistemático e interrumpido de los procesos organizativos para lograr resultados de	Políticas, objetivos y sistematización de mecanismos de mejora continua.	Corto
	Cultura de trabajo basada en la planificación y establecimiento de metas del quehacer, el	Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión I-2020 (Aprobación: 28/09/2020)

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	Implementar un Sistema de Gestión Integral de la Calidad en la Universidad, orientado al mejoramiento continuo.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
alta calidad en todas las áreas del quehacer académico.	monitoreo de las actividades que se realizan y la evaluación de resultados obtenidos.	
	Mejora en los resultados de desempeño y la colaboración inter-unidades de la Universidad.	Mediano

Objetivo estratégico (AE5-OE2)	Mejorar la gestión y toma de decisiones estratégicas en la Universidad mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades análisis y de gestión del conocimiento institucional.	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecimiento la gestión de la información y la gobernanza de datos en los sistemas institucionales.	Políticas y mecanismos formalizados que definen el gobierno de datos institucionales.	Corto
	Capacidades de análisis ampliadas mediante el incremento en la disponibilidad y oportunidad de la información.	Corto
	Apropiación de las funciones y responsabilidades asociadas a la gestión de la información.	Mediano
	Fortalecer la confiabilidad de las decisiones mediante la mejora de la calidad de los datos de evidencia.	Mediano
Desarrollo e implementación de un sistema de data science con altos estándares tecnológicos digitales (incorporando elementos como: cloud computing, automatización, inteligencia artificial y seguridad informática) para la gestión del conocimiento institucional.	Capacidades analíticas y de inteligencia institucional fortalecidas mediante mecanismos de visualización de información, identificación de patrones y extracción de conocimiento.	Corto
	Mejora en la toma de decisiones mediante mecanismos que permitan el análisis descriptivo, predictivo de la información institucional y medición de resultados automatizados.	Mediano
	Apoyo a la gestión estratégica mediante mecanismos de generación de reportes y control de indicadores en tiempo real.	Largo

V. Indicadores del Plan de Fortalecimiento

V.1. Indicadores de resultado

AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1-OE2 AE2-OE3 AE5-OE1 AE5-OE2	Porcentaje de implementación del sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad institucional.	Nº de áreas ³² estratégicas incorporadas en el sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad institucional / Nº de áreas estratégicas institucionales.	0% 0/5	40% 2/5	100% 5/5	100% 5/5	Informe de implementación del Sistema de Calidad Institucional por área estratégica.
AE1-OE1 AE2-OE1 AE3-OE1	Porcentaje de incorporación de doctores acumulado.	Nº de doctores acumulados incorporados en la institución en el periodo de ejecución del plan / Nº total de doctores al año base ³³ .	0% 0/136	22,06% 30/136	36,76% 50/136	51,47% 70/136	Concurso Público. Decreto de Contratación
AE1-OE3	Crecimiento infraestructura Institucional.	Metros cuadrados construidos por la Institución respecto al plan de inversiones.	90.446 ³⁴ m ²	104,152 m ²	110,913 m ²	124,277 m ²	Planos de la Institución. Informe Dirección de Logística y Operaciones. Plan de Inversiones 2021-2030 oficializado.
AE2-OE1	Porcentaje de programas de postgrado acreditados.	(Nº de programas de postgrado acreditados ³⁵ / Nº de programas totales de postgrado) * 100.	21,43% 3/14 ³⁶	50%	71,43%	100%	Cuenta Pública. Comisión Nacional de Acreditación.
AE2-OE2	Retención de estudiantes de 3er año.	Nº de estudiantes UTA de la cohorte X matriculados en año X+3 / Nº de estudiantes de la cohorte X.	72%	75%	78%	82%	Dirección de Calidad Institucional. Sistemas académicos

³² Se considera como áreas estratégicas: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia Posgrado, Investigación y Vinculación con el medio.

³³ Fuente: Cuenta Pública 2019.

³⁴ Fuente: Cuenta Pública 2019.

³⁵ Se consideran programas de postgrado acreditados o en proceso de autoevaluación.

³⁶ Programas acreditados: Doctorado en psicología, Doctorado en Antropología y Magister en Historia.

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE2-OE2 AE2-OE3	Tasa de titulación oportuna por cohorte.	Σ (Estudiantes de la cohorte X que se titulan en duración teórica+1 año en el periodo Y) / N° de estudiantes de la cohorte X.	28,62%	29,5%	32,5%	36%	Informe Anual Dirección de Calidad Institucional.
AE2-OE2	Porcentaje de virtualización de las carreras.	(N° de carreras que cuenten con procesos y mecanismos formales de virtualización en la enseñanza / N° total de carreras) * 100.	0	30%	70%	100%	Dirección de Docencia. Modelo educativo.
AE3-OE1 AE3-OE3 AE4-OE2	Índice de publicaciones Scopus según predominio de cuartiles superiores.	N° de publicaciones Q1 y Q2 Scopus del periodo / N° de publicaciones Q3 y Q4 Scopus del periodo.	2,34 ³⁷	2,53	2,69	2,91	Informe Dirección de Investigación Postgrado y Transferencia Tecnológica (DIPTT).
AE4-OE1 AE4-OE2 AE4-OE3	Índice de percepción y valoración de la contribución de las actividades vinculadas con el territorio.	Encuesta de evaluación transversal para las actividades aplicadas en el territorio. $i = \sum_{i=1}^n \left(\frac{X_i}{Y_i} \right) Z_i$ <p>Donde: X= % de resultados obtenidos en la dimensión i. Y= N° de preguntas asignadas a la dimensión i. Z= factor de ponderación de la dimensión i.</p>	Por definir (X) ³⁸	X+2%	X+4%	X+6%	Aplicación de encuesta por la Dirección Extensión y Vinculación con el Medio.

³⁷ Fuente: Dirección de Investigación Postgrado y Transferencia Tecnológica (DIPTT).

³⁸ Construcción de la línea base en el corto plazo (1 año) según lo indicado en la guía de orientaciones para la construcción del plan de fortalecimiento, en el caso de no contarse con los datos.

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1-OE1 AE1-OE2 AE1-OE3 AE2-OE1 AE2-OE2 AE2-OE3 AE3-OE1 AE4-OE1 AE5-OE1 AE5-OE2	Años de acreditación institucional.	Nº de años de acreditación institucional.	5	5	6	6	Resolución Exenta de Acreditación Institucional CNA - Chile.

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales						
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base	Situación actual al 2019	Metas		
				2020	2021	2022
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales					
PDO1-1	% Académicos jornada completa tiene grado de doctor	39%	40%	43%	45%	48%
PDO1-2	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	0,87	0,86	0,89	0,91	0,93
PDO1-3	"Citation Impact Normalized" WOS	0,79	0,77	0,77	0,81	0,85
PDO1-4	4 años o más de acreditación	Si (5)	Si (5)	Si (5)	Si (5)	Si (5)
PDO1-5	Acreditadas en 4 áreas o más	Si (4)	Si (4)	Si (4)	Si (4)	Si (5)
PDO1-6	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Si (1)	Si (2)	Si (2)	Si (3)	Si (5)
PDO1-7	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	43,1%	42,18%	42%	41%	39%
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)					
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	33,3%	32,6%	32,5%	32,4%	32,3%
PDO3	Proporción de proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales					
PDO3	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados	36	41	39	40	42

VI. Compromiso institucional

Arica, 28 de septiembre 2020

Yo, **Emilio Rodríguez Ponce**, Rector de la **Universidad de Tarapacá**, mediante la suscripción del presente documento, ratifico que el Plan de Fortalecimiento a 10 años ha sido desarrollado según lo requerido, y responde fehacientemente a los desafíos institucionales.

Así mismo, comprometo los esfuerzos de la Universidad para desarrollar y gestionar las estrategias necesarias para una satisfactoria implementación del Plan construido por esta casa de estudios.


Emilio Rodríguez Ponce
Rector
Universidad de Tarapacá

