UNIVERSIDAD DE TARAPACA
ARICA - CHILE

DECRETO EXENTO N° 00.794/2016.

Arica, agosto 01 de 2016.

Con esta fecha la Rectoría de la Universidad de Tarapacá, ha expedido el siguiente decreto:

VISTO:

Lo dispuesto en el D.F.L. N° 150, de 11 de diciembre de 1981, del Ministerio de Educación; Resolución Nº 1600, de noviembre 06 de 2008 de la Contraloría General de la República; Resoluciones Exentas CONTRAL. Nos. 0.01 y 0.02/2002, ambas de fecha 14 de enero de 2002; decreto exento N°00.633/2013, de julio 18 de 2013, Carta DIPLAN. N°242/2016, de julio 29 de 2016, Traslado REC. N°549b/16, de julio 29 de 2016; los antecedentes adjuntos, y las facultades que me confiere el Decreto Nº 268, de 17 de junio de 2014, del Ministerio de Educación.

CONSIDERANDO:

Que, por decreto exento N°00.633/2013, de julio 18 de 2013, se crea la Comisión de Evaluación de la Estructura de Administración de la Universidad de Tarapacá.

Que por Carta DIPLAN. N°242/2016, de julio 29 de 2016, informa el Sr. Eduardo Gálvez Soto, Director General de Planificación y Desarrollo, del documento denominado "Informe Final" elaborado por la Comisión señalada en el párrafo precedente, a la vez que hace entrega del documento denominado "Sondeo Cualitativo y Conclusiones para el Rediseño Estructura Organizacional Universidad de Tarapacá", elaborado por la unidad que dirige.

DECRETO:

1.- Apruébase el documento denominado **"Comisión de Evaluación de la Estructura de Administración de la Universidad de Tarapacá INFORME FINAL"**, de octubre de 2014, elaborado por la Comisión creada por decreto exento N°00.633/2013, de julio 18 de 2013, compuesto de cuarenta y una (41) hojas que se adjuntan, rubricadas por el Secretario de la Universidad.

2.- Publíquese, en el sistema informático conforme lo señalado en el art. 7 de la Ley N°20.285 de 2008, del Ministerio Secretaria General de la Presidencia, sobre Acceso a la información pública.

Regístrese, comuníquese y archívese.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD

LUIS TAPIA ITURRIETA
Secretario de la Universidad

RECTOR

ARTURO FLORES FRANULIC
Rector

UNIVERSIDAD DE TARAPACA CONTRALOR ARICA

AFF.LTI.ycl.

30 AGO 2016

Comisión de Evaluación de la Estructura de Administración de la Universidad de Tarapacá

INFORME FINAL

ARICA, OCTUBRE 2014

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
DE LA
UNIVERSIDAD
ARICA

Antecedentes

Considerando la necesidad de crear una comisión para evaluar el funcionamiento de la nueva estructura de administración, indicando sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de generar propuestas de optimización y mejoras, se creó laa "Comisión de Evaluación de la Estructura de Administración de la Universidad de Tarapacá", a través del decreto exento N° 00.633/2013, modificado por los Dec. Ex. N° 00.812/2013 y Dec. Ex. N° 00.176/2014.

Metodología

La metodología empleada se llevó a cabo en 3 fases:

1. Revisión de Documentación.

La revisión se basó, principalmente en ver la coherencia de las funciones y responsabilidades descritas para cada cargo de la Directiva Superior, Direcciones y Jefaturas, con los distintos elementos de la estructura.

Los documentos revisados son:

- Decreto Exento N° 00.203/2012, que promulga acuerdo N° 1.504 de la Junta Directiva "Estructura Directiva Superior, de Direcciones y de Jefaturas de la Universidad de Tarapacá" y "Descripción de Cargos". De fecha 2 de Marzo de 2012.
- Decreto Exento N° 00.329/2012, que promulga acuerdo N° 1.506 de la Junta Directivas "Complementa y Modifica Estructura Directiva Superior, de Direcciones y de Jefaturas de la Universidad de Tarapacá", y "Descripción de Cargos". De fecha 9 de Abril de 2012.
- Decreto con fuerza de Ley DFL N° 150 del 11 de Diciembre de 1981. Ministerio de Educación Pública crea la Universidad de Tarapacá. Publicado en el Diario Oficial del 18 de Enero de 1982.

2. Aplicación de Encuesta.

Partiendo desde la creación del instrumento hasta su aplicación; la encuesta fue aplicada a todos los académicos planta y contrata, jornada completa y media jornada, adscritos a las unidades académicas de la Universidad, es decir Facultades y Escuelas.

Con la aplicación de la encuesta lo que se quiso lograr es evaluar la funcionalidad y efectividad de la Estructura Administrativa de la Universidad de Tarapacá y, el grado en que ha permitido superar las debilidades que propiciaron los cambios que originaron su modificación. Para ello se construyó un cuestionario organizado en 4 dimensiones o factores: Estructura

UNIVERSIDAD DE TARAPACA SECRETARIO GRAL UNIVERSIDAD ARICA

administrativa, proceso de implementación, funcionamiento de la estructura y debilidades de la antigua estructura que originaron el cambio.

Del total de un Universo de 328 Académicos, se logró recoger la opinión de 141 académicos, distribuidos en 8 Facultades y Escuelas Universitarias:

a. Facultad de Ciencias Agronómicas: 10 Académicos.
b. Facultad de Educación y Humanidades: 38 Académicos.
c. Facultad de Ciencias: 42 Académicos.
d. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas: 23 Académicos.
e. Escuela Universitaria de Administración y Negocios: 12 Académicos.
f. Escuela Universitaria de Educación Virtual: 4 Académicos.
g. Escuela Universitaria de Ingeniería Mecánica: 9 Académicos.
f. Escuela Universitaria de Ingeniería Industrial, Informática y de Sistemas: 3 Académicos.

La tasa de respuesta lograda es de un 43% considerada sobre el mínimo para lograr representatividad

Su objetivo fue el encontrar los elementos relacionados con la percepción, de la estructura en términos de distribución y funcionalidad, que se tiene desde la academia.

3. Realización de Focus Group.

Esta técnica de recolección de datos se realizó con académicos que tuviesen algún cargo de responsabilidad en facultades de mayor complejidad por su número de académicos o de alumnos, tales como: Jefes de Carreras, Decanos, Directores de Departamentos.

Su objetivo fue para aclarar aquellas respuestas que no se logró dilucidar en la encuesta (etapa 2 de la metodología utilizada).

Se logró tener una participación de 64 académicos que, conformados en grupo, dinamizaron el Focus Group. Al final respondieron un cuestionario, compuesto solo por aquellas interrogantes que quedaron con una respuesta presentada en el centro de la distribución normal.

Del análisis de la documentación.

La revisión del documento de descripción de cargos de la estructura de la Universidad presenta deficiencias importantes en cuanto a:

- **Declaración de funciones.** Existencia de aspectos relacionados con medidas de eficiencia más que la declaración de una función, discordancia entre funciones de un mismo cargo y entre las de distintos cargos (sobreposición o traslape de funciones entre los cargos) y

UNIVERSIDAD DE TARAPACA SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD ARICA

ausencia de funciones importantes para el funcionamiento de la universidad que en el documento no están consideradas, entre otras.

- **Consistencia entre las responsabilidades declaradas y las funciones asociadas al cargo.** Existencia de cargos sin descripción de responsabilidades, funciones asignadas a los cargos que no se desprenden de la declaración de responsabilidades (responsabilidades no declaradas o funciones mal asignadas)y funciones que no cubren toda la responsabilidad declarada (falta de funciones para el cargo), entre otras.

De lo anterior, se tiene que en la descripción de cargos existen ***responsabilidades*** o ***funciones*** mal definidas o establecidas

De la encuesta de percepción a los académicos

Para el grupo de preguntas de cada una de las dimensiones la Tabla 1 muestra el porcentaje de la respuesta con menor valor (Mín%) y la con mayor valor (Max%) en consideración a 3 grupos de calificación: Respuestas Negativas, Respuestas Positivas y Respuestas Neutro.

Dimensión	Resp Negativas		Resp Positivas		Resp Neutras	
	Mín%	Máx%	Mín%	Máx%	Mín%	Máx%
Estructura Administrativa	25	32	26	40	29	37
Proceso Implementación	20	43	23	48	23	44
Funcionalidad Estructura	26	40	13	37	33	42
Debilidades Antigua Estructura	24	38	12	34	33	54

Llama la atención que los valores para las respuestas neutras sean de manera sistemática para cada una de las dimensiones, "similares" (cercanos a 1/3) a los valores de las respuestas positivas o negativas. Esto, se observa como una debilidad, considerando que la consulta es en alusión a la Estructura de la Institución, la cual fue diseñada para el logro de los objetivos estratégicos, por lo tanto, bajo un supuesto de buen funcionamiento, se espera una postura más decidida (poca neutralidad) y con clara tendencia a lo positivo, situación que tampoco se da ya que existe un equilibrio entre las respuestas Negativas y Positivas, lo que hace que la debilidad sea aún mayor.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Del Focus Group

En relación al focus group realizado con directivos de unidades académicas, este arrojó los resultados que se resumen a continuación:

- Existencia de problemas de coordinación entre las Unidades (VRA y VAF).
- Procedimientos poco claros (o desconocidos) y confusión (o conflicto) en los roles.
- Cuestionamiento a la Idoneidad de quiénes ocupan cargos.
- Problemas de comunicación con los mandos medios
- La Sede Iquique no se coordina con Arica, posee grandes asimetrías de operación e infraestructura, así como también el rol del Director de Sede no es claro.
- Pobre percepción de apoyo y credibilidad de los datos que proporcionan los sistemas de la UTA.

Conclusiones

El Análisis de la Estructura Directiva Superior, de Direcciones y de Jefaturas de la Universidad de Tarapacá y descripción de Cargos arroja que en su diseño no considera como eje principal las funciones asociadas a la misión y visión de la universidad, es decir las funciones académicas de docencia, investigación y extensión.

Si bien es cierto que la descripción de cargo asigna responsables y funciones asociadas con la calidad de la docencia y acreditación de carreras, esto resulta insuficiente en un contexto moderno en donde se requiere de un ambiente de ***Aseguramiento de la Calidad*** que en estos días es fundamental en una institución de educación superior.

Además, la estructura presenta serios problemas en cuanto a la coherencia interna para cubrir las diferentes funciones y asignación de responsabilidades, dejando en algunos casos funciones traslapadas y en otros casos algunas sin responsable.

Por otro lado, resulta claro de la encuesta que la academia es, en general, indiferente a las características de la estructura, lo que desde el punto de vista del análisis resulta negativo pues la indiferencia en general es producto de que no se ven beneficios del cambio realizado.

En el focus group se pudo clarificar algunos elementos más particulares de fallas de la estructura que dan luz respecto de cosas que hay que cambiar.

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
SECRETARIO
DE LA
UNIVERSIDAD
ARICA

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
DE
UNIVERSIDAD
ARICA

Observaciones Documento Declaración de Funciones

ASPECTOS GENERALES

- Existe el uso del término funcionario y académico, en unidades donde tiende a la confusión.
- En todas las unidades aparece la función "Realizar tareas de coordinación con las autoridades Universitarias en materias referidas a los resultados del plan estratégico de la Universidad y la misión institucional", se sugiere contextualizar respecto a su ámbito.
- En algunas Unidades existen funciones que dejaron de ser parte, sin embargo aún están plasmadas; esto denota que en muchos casos solo hicieron "copiar y pegar".
- Para todas las unidades existentes en la Universidad, debería considerar dentro de sus funciones "participar y coordinar las actividades orientadas a desarrollar y/o mejorar los sistemas de gestión".
- Para todas las unidades existentes en la Unidad, debería considerar dentro de sus funciones "Identificar, analizar e informar en forma permanente las debilidades, fortalezas, que posee la Institución, así como también las amenazas y oportunidades que se le presenten".
- De todas las "Direcciones" dependientes de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, en la actualidad no son Direcciones sino que Departamentos.

CONTRALORÍA

- Función 9 agregar al final "y normas y legislación vigente".
- Función 10 que se entiende por comprobar. Por otro lado es realmente una función de la Unidad de Contraloría.
- Función 11 es una función de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.
- Función 14 es una función de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.
- Función 17 actualmente no es ejecutada.
- Función 25 es una función de la Dirección General de Planificación y Desarrollo.
- Función 26 es una función de la Dirección General de Planificación y Desarrollo.

VICERRECTORÍA ACADÉMICA:

- Dentro de la responsabilidad falta mencionar "integrar y presidir la Junta Calificadora".
- No se hace mención a las funciones relacionadas con la autorización de la carga académica y autorizar las peticiones de recursos para la contratación de profesores hora y ayudantes.
- Función 2 VRA no participa del análisis de los presupuesto de las unidades
- Función 11 reemplazar la palabra "proyecto" por "programa"

- Función 13 dice "Proyecto Educativo.." debe ser "Modelo Educativo..."

VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- Dentro de la responsabilidad falta mencionar "Integrar la Junta Calificadora".
- Función 2 dice "Participar y coordinar en la formulación del..." debe ser "Formular el...".
- Función 17 no corresponde le sea propia

DIRECCIÓN GENERAL DE GABINETE

- En la descripción de la Unidad, aparece "ejecutar las actividades y programas....", función que no le corresponde.
- Función 1 aparece "....intervenir en dichas actividades", función que no le corresponde.
- Función 4 dice "Informar al Rector....", función que no debería estar por cuanto es intrínseca al cargo.
- Función 7 letra c. dice "....Con la finalidad de idear acciones conjuntas de desarrollo interinstitucional en áreas de interés común", debería obviarse.
- Función 11 es una función de la Dirección General de Planificación y Desarrollo.

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO.

- Función 4 donde dice "Asesorar al Rector....", se debe reemplazar por "Apoyar a la alta dirección en estudios...."
- Función 5 donde dice "Detectar, analizar e informar permanentemente las debilidades...", se debe agregar "Detectar, analizar e informar permanentemente **a la alta dirección** las debilidades....."
- Función 7 donde dice "Participar en la formulación del presupuesto...", se debe reemplazar por "Aportar en la formulación del presupuesto....".
- Función 8, falta agregar mayor detalle.
- Función 9 donde dice "Formular y presentar proyectos institucionales....", se debe incluir el apoyar en la formulación de los proyectos.....
- Función 10 donde dice "Promover el seguimiento..." no se entiende, además donde dice "...con un enfoque de mejora continua", de quienes ?.

UNIDADES DEPENDIENTES DE LA VICERRECTORÍA ACADÉMICA

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
DE LA
UNIVERSIDAD
ARICA

REGISTRADURÍA

- Función 8 se desconoce su aplicación.
- Función 10 apunta a aspectos de eficiencia más que ser una función.
- Función 18 no se establece que información de avance y control.
- Función 19 donde dice "los resultados del plan estratégico..." debe ser "los resultados de su competencia del plan estratégico"
- No se hace mención a otras funciones que realiza Registraduria que tiene que ver con la recepción y tramitación de solicitudes de convalidación, reincorporación, entre otras.

DIRECCIÓN GENERAL DE DOCENCIA.

- En la descripción de la unidad no se entiende a qué se refiere con "..,así como toda actividad relacionada con la función docente calificada y certificada"
- En la descripción de responsabilidad queda en duda si le corresponde "...controlar todas las actividades docentes"
- Función 1 no está claro si le compete.
- Función 3 no le compete aprobar la carga académica.
- Función 5 no se entiende.
- Función 6 no se entiende tiene problemas de redacción.
- Función 10 dice "Proponer la implementación..." se sugiere "Proponer programas y actuaciones que implementen..."
- Función 14 parece muy específica correspondiente a una situación de momento.
- Funciones 17 y 18 están incluidas en 10
- Función 21 tiene problemas de redacción.

DEPARTAMENTO DE DOCENCIA DE PREGARDO.

- Hay inconsistencia entre la descripción de la unidad, la descripción de responsabilidad y las funciones.
- En la descripción de la Unidad donde dice "...e integración transfronteriza en....", eso es muy puntual y está dentro de lo estratégico.
- Función 3 está relacionada con algo muy puntual y va a lo estratégico.
- Función 6 es una función de la Dirección General de Docencia.
- Función 7 dice "Diagnosticar y evaluar el desempeño docente....", debe decir " "Administrar las herramientas para facilitar la evaluación docente".
- Función 9 hay que acotar "semestralmente".
- Función 10 en la actualidad no tenemos.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

- Función 11 donde dice "Participar en los comités..." debe decir "Asesorar en los comités..."

DEPARTAMENTO DE DOCENCIA DE POSTGRADO.

- Similar al departamento anterior, fue cortar pegar y reemplazar la palabra pregrado por postgrado
- Ausencia de funciones relacionadas con: Acreditación de programas de postgrado y postgrados de continuidad de estudios.

DIRECCIÓN GENERAL DE SEDES.

- Tanto en la descripción de la unidad como en la responsabilidad, no le compete "los asuntos académicos"
- Función 2 no depende del Rector y letra f no le compete.
- Función 8 eliminar la palabra "académica"

DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN

- Tanto en la descripción como en la responsabilidad, menciona el asegurar la vinculación, función que no le corresponde.
- Función 1 donde dice "Coordinar, supervisar y controlar las actividades académicas..." debe decir "Coordinar, supervisar y controlar los programas académicos".
- Función 10 se sugiere cambiar por "Gestionar los concursos anuales de investigación".
- En general faltan aspectos de:
- Gestión de la investigación.
- Gestión de la Innovación.
- Normativa de patentamiento.
- Acompañamiento de los procesos de patentamiento.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN.

- En la descripción de la Unidad, existe un error de redacción, donde dice "....ejecutar y evaluar la ejecución de los planes...".
- Función 2 donde dice "Analizar, controlar e informar....", se sugiere la eliminación de Controlar, por cuanto no es una función que le compete.
- Función 4 y 5 se sugiere dejarla solo en una.
- Función 8 donde dice "Promover y coordinar las publicaciones..." debería decir "Promover las publicaciones....".

- Función 15 donde dice ".... de las publicaciones científicas indexadas en ISI...." Debe decir "... de las publicaciones científicas indexadas de interés para la Universidad de Tarapacá".
- Función 17 se sugiere suprimirla.

DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA.

- En la descripción de la Unidad, aparece el término "asegurar", se sugiere eliminar dicho término.

DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES.

- Dentro de la responsabilidad está la administración de los créditos, sin embargo esta responsabilidad está dentro del Departamento de Administración del Fondo Solidario de Crédito Universitario.
- Siguiendo con la responsabilidad, donde dice "Es el funcionario superior responsable de supervisar los servicios...", se sugiere agregar "Es el funcionario superior responsable de supervisar y gestionar los servicios....".
- Función 14 es una función de Docencia.
- Se visualiza la ausencia de funciones asociadas a Salud.

DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN

- Dentro de la descripción dice "....., supervisar y evaluar la ejecución de los planes y programas de extensión académica de las unidades académicas...", es algo que no se hace y además existen solo los proyectos de extensión.
- Dentro de la responsabilidad dice ".... Responsable de llevar a cabo la extensión....", y en la práctica no la lleva a cabo.
- Funciones 3, 4 y 5 no se hacen.
- Existe ausencia dentro a las funciones asociadas a la Radio.

DEPARTAMENTO DE EXTENSIÓN

- Dentro de la responsabilidad dice "...de las actividades de extensión académica, de las ....", debería decir "... de las actividades de extensión institucionales, de las....".
- Función 3 no corresponde.
- Función 5 no hace la supervisión de los proyectos de extensión.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
UNIVERSIDAD
ARICA

DEPARTAMENTO DE ADMISIÓN Y VINCULACIÓN

- En la descripción dice que es responsable de las comunicaciones internas y externas de la Universidad, que es lo mismo que tiene el Departamento de Extensión.
- Funciones 4 y 6 pertenecen al Departamento de Extensión.
- Función 9 no lo hace.
- Función 13 es función de Docencia y además no se hace.

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

- Dentro de la responsabilidad no queda claro lo siguiente "...incorporando los avances de las tecnologías de información".
- Función 7 falta capacitación externa, es decir a los usuarios.

UNIDADES DEPENDIENTES DE LA VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- Función 7 falta la docencia.
- Función 9 a que se refiere, no queda claro.
- Función 22 se contrapone puesto que ocuparía dos cargos donde el mismo es el jefe directo.
- Función 32 no se hace.
- Dentro de las funciones denota ausencia de funciones asociadas a la representación ante el Servicio de Impuestos Internos, Administración del Mercado Público, Contabilidad y la bodega de documentos oficiales "ser custodio de la historia financiera de la Universidad".

DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES

- Ausencia dentro de las funciones, aspectos relacionados con Equipos de Audio.
- Función 6, hacen gestión de datos?.

DIRECCIÓN DE OBRAS Y GESTIÓN DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

- Dentro de la responsabilidad dice "...., de los otros proyectos, de la decoración....", a que se refiere con "otros proyectos".
- Dentro de la responsabilidad donde dice "...., de la decoración y ornamentación ambiental y de la conservación de la infraestructura física de la Universidad", es función del Departamento de Logística y Operaciones.
- Función 6 a que se refiere con "otro proyecto".

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y BIENESTAR DEL PERSONAL.

- Función 13 cuando se refiere a administrar el sistema de evaluación y calificación del personal, se debe acotar que es solo al personal No Académico.
- Ausencia dentro de sus funciones a los temas relacionados con las remuneraciones.

UNIDADES DEPENDIENTES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE GABINETE

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y PROTOCOLO

- Dentro de la descripción de unidad menciona comunicaciones estratégicas, es algo que le compete al Director General.
- Dentro de la responsabilidad donde dice "....Es además responsable de elaborar la agenda...", eso es responsabilidad del Director General.
- Función 1 dice "puesta en escena", siendo función del Departamento de Extensión.
- Función 6 es una función propia del Departamento de extensión.

DEPARTAMENTO DE RELACIONES INTERNACIONALES

- Dentro de la descripción de la Unidad dice "...,ejecutar y evaluar la ejecución de los...", hay que mejorar la redacción.
- Dentro de la responsabilidad dice "...y evaluar los convenio y proyectos, como...", a que se refiere con convenios y proyectos, como cuáles. También donde dice "....con organismos privados y públicos de reconocido prestigio nacional e internacional...", cuales son o cuales se refiere.
- Función 7 donde dice "... o privadas nacionales o internacionales...", debería ser solo internacional.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

UNIDADES DEPENDIENTES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

DEPARTAMENTO DE DISEÑO DE PROYECTOS

- Función 3 donde dice "...de los planes operativos propuestos...", es un tema que está siendo ejecutado por el Departamento de Análisis, Estudios y Calidad DAEC.
- Función 4 considera el asesorar en la formulación de los planes operativos y nuevamente es una función que está siendo ejecutada por el DAEC.
- Función 9 y 10 son funciones de la Dirección General.
- Función 11 en la actualidad fue trasladada al Departamento de Innovación y Transferencia Tecnológica.

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

- Función 6 a que se refiere con Informes Técnicos.
- Función 8 fue trasladada al Departamento de Logística y Operaciones.
- Función 10 a que se refiere con seguridad informático.
- Función 12 es de carácter muy específico.

DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS, ESTUDIOS Y CALIDAD

- Dentro de la responsabilidad habla de la acreditación, que es algo que está siendo desarrollado por la Dirección General de Docencia.
- Funciones 6, 7, 9 y 11 no se hacen.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

2014

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

Perla Victorero Peña

[RESULTADOS ENCUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ]

Informe de los principales resultados de la encuesta aplicada a Docentes referida a la estructura

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

el presente año 2014.El instrumento de recogida de la información fue un cuestionario, que la Comisión de Evaluación de la Estructura de administración de la UTA proporcionó. La encuesta fue tomada de modo no presencial y distribuida vía correo electrónico.El proceso de campo se inició el 26 de Mayo y finalizó el 5 de Junio; respondieron el instrumento un total de 140 académicos[2] de un universo de 302, lo que equivale a una tasa de respuesta del 46,0%, lo cual se considera aceptable(REDGRADUA2009).

Alcances y Limitaciones.

El tipo de estudio descriptivo, no probabilístico, sin técnica muestral ni selección aleatoria, sino, con tasa de respuesta, puede tener el sesgo de quienes contestaron el instrumento.

La escala de respuestas contempló "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" elemento considerado "neutro", que no agrega información en muchos casos a las diferentes preguntas, el rango de respuesta en esta categoría va desde 29% a un 53,9%[3] (se sugiere precaución en el análisis).Frente a este escenario se recodifica la escala en dicotómica "valoración positiva" o P1 y "valoración negativa" o P2.Luego se contrasta si estos porcentajes presentan diferencias significativas[4] (P1-P2).Los resultados se muestran en el informe yen el Anexo A en formato Tabla General.

3. RESULTADOS.

Los resultados se presentan a través de tres formatos:gráficaspor dimensión[5]en donde la escala Likert se modifica en valoración positiva(puntuación 1 y 2), neutra(3) y valoración negativa(4 y5) de los aspectos consultados (preguntas). Un segundo grupo de gráficas que muestran las preguntas agrupadas por dimensión (ver anexo C) y un tercer

[2]Cinco encuestas de la Escuela de Eléctrica –Electrónica, no se consideraron en el estudio, pues fueron recepcionadas el 11.06.14.
[3] Las preguntas numeradas con 12,20,21,22,30 y 36 presentan neutros sobre un 40%.
[4] Los supuestos que subyacen a esta técnica es la normalidad e independencia.
[5] La segunda dimensión, que fue dividida en 2 componentes se presentan en un solo gráfico.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

formato(AnexoB) de la encuesta misma, donde cada celda fue llenada con la frecuencia de respuesta y el porcentaje(HAYES1998).

A continuación se explican con detalle los formatos de presentación.A modo de ejemplo, observe la primera pregunta 1 de la dimensión "La estructura administrativa actual", que indica:

Por favor califique cada afirmación, de acuerdo con la siguiente escala:

1=Totalmente en **Desacuerdo**; **2**=En desacuerdo; **3**= Ni de acuerdo Ni en desacuerdo; **4**=De acuerdo; **5**= Totalmente **de acuerdo.**

La estructura	1	2	3	4	5	n	NR
1 Es clara	5(3,6%)	37(27,0)	38(30,2)	40(28,6)	15(10,7)	137	3

De la tabla se desprende que 5 académicos manifestaron su total insatisfacción respecto a la aseveración "la estructura es clara " (representando el 3,6%), 37 académicos respondieron que se encuentran en desacuerdo con la afirmación representando 27,0%, etc., luego 137 académicos contestaron la pregunta y 3la omitieron (no respondieron).

El formato de respuesta modificada, sigue la siguiente presentación:

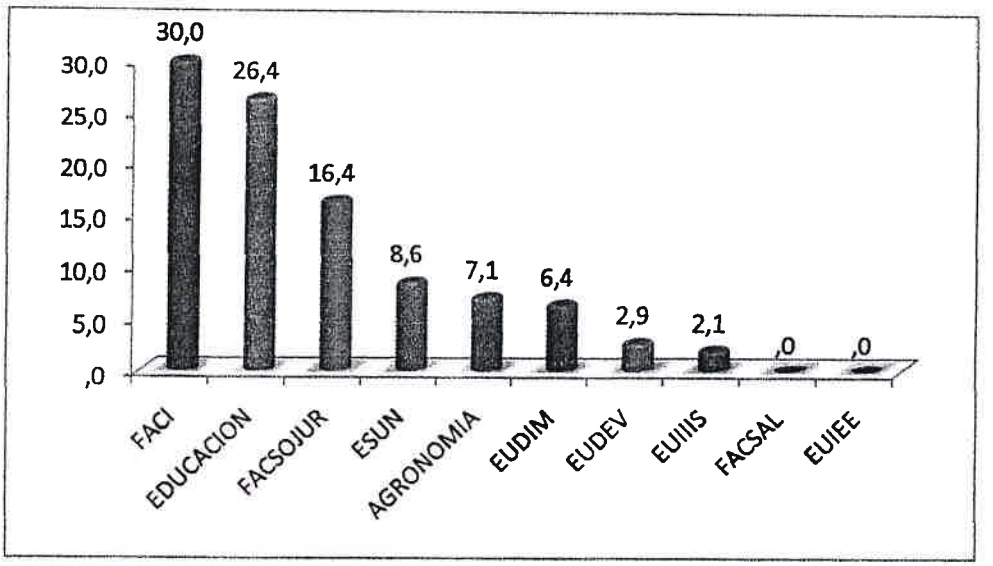
La estructura	1	2	3	4	5	n
	Valoración		neutro	Valoración		
1 Es clara	30,6%		30,2	39,3%		137

De la tabla adjunta, se desprende que el 30,6% (3,6% + 27,0%) de los académicos valoran negativamente la aseveración "la estructura es clara", el 30,2%de los académicos respondieron que no están en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación, el 39,3% de los académicos valora positivamente la aseveración.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

3.1. Participantes.

Gráfico N°1 **Distribución de Encuestados por Facultad o Escuela, UTA 2014**



Fuente: Elaboración propia.

Notas:

- EUIEE, no se incluye en el estudio por la entrega tardía.
- FACSAL no responde.

Tabla N°1: Tasa de Respuesta por Facultad o Escuela.

FACULTAD O ESCUELAS	N° de encuestas	Dotación Docente	% de respuesta
AGRONOMIA	10	14	71%
EDUCACIÓN	37	46	80%
ESUN	12	19	63%
EUDEV	4	4	100%
EUDIM	9	15	60%
EUIIIS	3	27	11%
EUIEE	5	18	28%
FACI	42	55	76%
FACSOJUR	23	54	43%
FACSAL	0	49	0%
Total	140	301	47%

Fuente: Elaboración propia. Notas:- Se contabiliza la Sede Iquique en las facultades correspondientes.
- RRHH a Octubre del 2013.

Descripción de los Principales Resultados.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

De la gráficaN°2, se observa que un alto porcentaje de docentes respondió "ni de acuerdo ni en desacuerdo", esto podría atribuirse a la falta de conocimiento de la nueva estructura, o que tiene reparos sobre éste, pero no lo suficiente como para valorar negativamente.De la matriz de respuesta (Anexo C) se desprende que existe una clara postura entre los encuestados que la nueva estructura no dio funcionamiento ágil con relación al entorno y al sistema de nacional de educación (42,3%). Por otra parte los encuestados indican que la estructura administrativa favorece el logro de los resultados de la Universidad (38,3%).

Respecto del proceso de implementación de la nueva estructura los encuestados, opinan que no se consideró la fusión de los nuevos cargos y responsabilidades (42,7%),del mismo modo no consideró las articulaciones entre unidades para el apropiado funcionamiento de los cargos (39,9%), tampoco se aclaró las responsabilidades por las actuaciones y decisiones de los funcionarios en cada cargo (43,1%).Por otra parte indican que establecer los enlaces con claridad entre unidades de gestión para el apoyo a las labores académicas y la definición del sistema de toma de decisiones es una tarea pendiente en la nueva estructura (40,6%).

Finalmente un 44% de los docentes indican que las responsabilidades y tareas asignadas a su cargo se condicen con las políticas, procesos y reglamentos vigentes, y un 48,5% opina que en el ejercicio de su cargo se ha encontrado con dificultades asociadas a la normativa y procesos de apoyo.

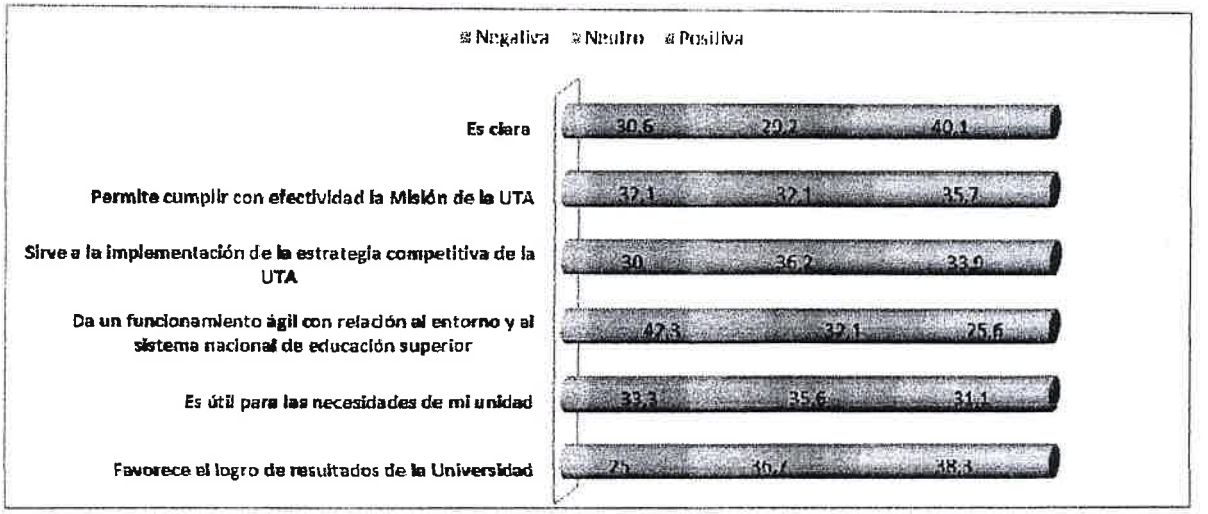
En la dimensión funcionamiento de la estructura, se observan 4 preguntas que muestran diferencias significativas, que evidencian por una parte que los docentes opinan la ausencia de coordinación entre los diferentes niveles y cargos de la estructura(39%) y por otra que la actual estructura no ha favorecido la docencia del pregrado en Arica y tampoco en Iquique, pero sí la investigación y transferencia tecnológica (35,1%)

Sobre las debilidades de la estructura que originaron el cambio, sólo se observan diferencias significativas en la pregunta "los cambios en la estructura han favorecido la relación con Iquique", donde el 38,4% valora negativamente esta aseveración. Cabe destacar que un alto porcentaje 42,9% es neutro respecto de la afirmación.

3.2 Estructura Administrativa Actual.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
DE LA
UNIVERSIDAD
ARICA

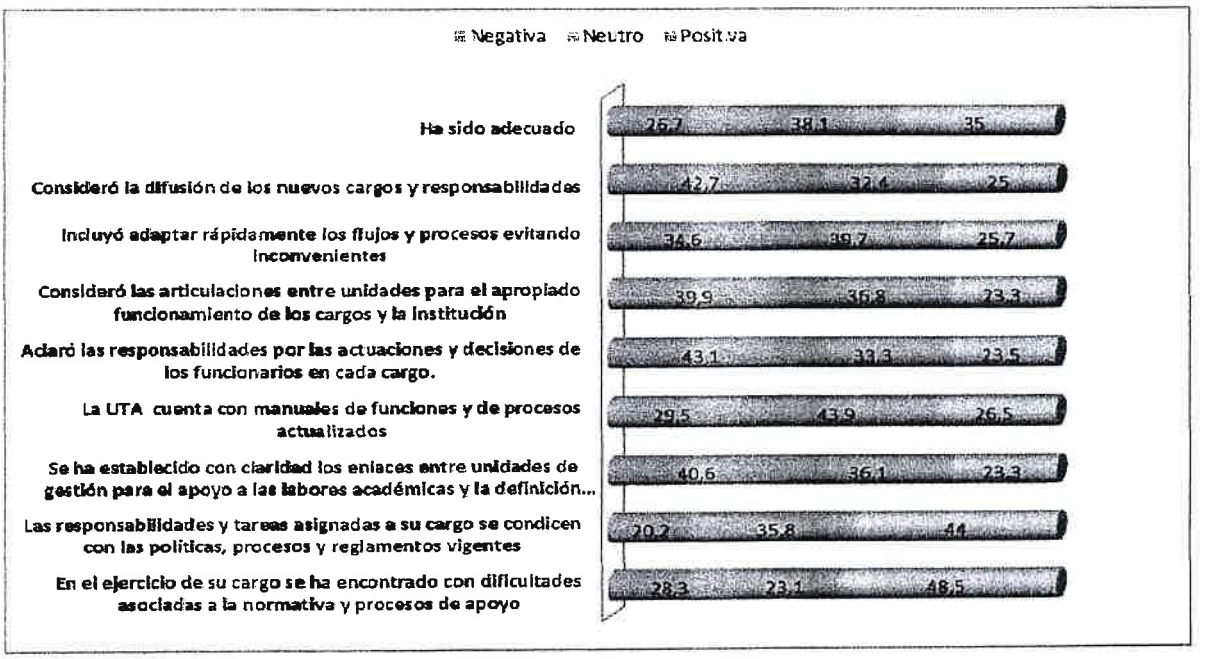
Gráfico N°2: **Distribución del respuestas, dimensión: La estructura administrativa actual.**



Fuente: elaboración propia.

3.3 Proceso de Implementación de la Nueva Estructura.

Gráfico N°3: **Distribución del respuestas, dimensión:Proceso de Implementación de la Nueva Estructura.**



Fuente: elaboración propia.

3.4 Funcionamiento de la Estructura.

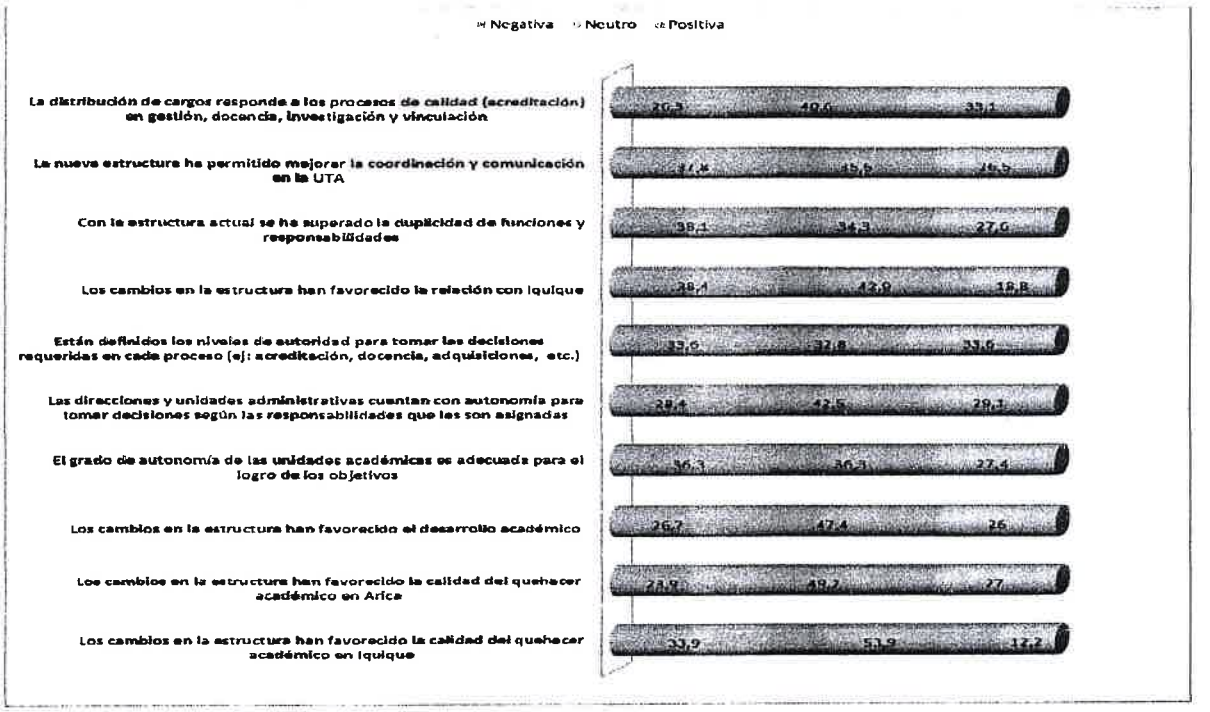
UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Gráfico N°4: **Distribución del respuestas, dimensión:Funcionamiento de la Estructura.**

Fuente: elaboración propia.

3.5 Debilidades de la Antigua Estructura que Originaron los Cambios.

Gráfico N°5: **Distribución del respuestas, dimensión:Debilidades de la Antigua Estructura que Originaron los Cambios.**



Fuente: elaboración propia.

3.6 Comentarios y Observaciones.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Los resultados tabulados corresponden a 30 docentes que escribieron comentarios, los más frecuentes aluden a desconocimiento de la estructura o poco conocimiento de ellas(53%),valoración negativa de estructura(20%) y críticas técnicas a la estructura(13%).

Definiciones	Grupos	Frecuencia	Porcentaje
Desconocimiento: La estructura es desconocida o poco conocida.	1	16	53%
Valoración negativa de estructura: El discurso está cargado de adjetivos calificativos sin sustento o con poca fundamentación técnica y de valoración negativa.	2	6	20%
Diseño encuesta: La crítica apunta al diseño de la encuesta como instrumento.	3	2	7%
Funcionamiento de la estructura: La crítica alude a aspectos que se relacionan con los flujos de información y toma de decisiones en la estructura.	4	2	7%
Criticas técnicas: Críticas con fundamento técnico o pseudo técnico.	5	4	13%
TOTAL	-	**30**	**100%**

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD ARICA

ANEXO A: MATRIZ DE RESPUESTAS RECATEGORIZADAS

	La estructura administrativa actual :	1 2 Valoración negativa (P1)	3 neutra	4 5 Valoración positiva (P2)	N° de Respuestas	No Responde (N=140 encuestas)
1	Es clara	30,6	29,2	40,1	137	3(2,1)
2	Permite cumplir con efectividad la Misión de la UTA	32,1	32,1	35,7	137	3(2,1)
3	Sirve a la implementación de la estrategia competitiva de la UTA	30	36,2	33,9	130	10(7,1)
4	**Da un funcionamiento ágil con relación al entorno y al sistema nacional de educación superior**	**42,3***	32,1	**25,6***	137	3(2,1)
5	Es útil para las necesidades de mi unidad	33,3	35,6	31,1	135	5(3,6)
6	**Favorece el logro de resultados de la Universidad**	**25,0***	36,7	**38,3***	128	12(8,6)
	El proceso de implementación de la nueva estructura:					
7	Ha sido adecuado	26,8	38,1	35,1	134	6(4,3)
8	***Consideró la difusión de los nuevos cargos y responsabilidades***	42,7*	32,4	25,0*	136	4(2,9)
9	Incluyó adaptar rápidamente los flujos y procesos evitando inconvenientes	34,6	39,7	25,7	136	4(2,9)
10	***Consideró las articulaciones entre unidades para el apropiado funcionamiento de los cargos y la institución***	39,9*	36,8	23,3*	133	7(5,0)
11	***Aclaró las responsabilidades por las actuaciones y decisiones de los funcionarios en cada cargo.***	43,1*	33,3	23,5*	132	8(5,7)
12	La UTA cuenta con manuales de funciones y de procesos actualizados	29,5	43,9	26,5	132	8(5,7)
13	***Se ha establecido con claridad los enlaces entre unidades de gestión para el apoyo a las labores académicas y la definición del sistema de toma de decisiones***	40,6*	36,1	23,3*	133	7(5,0)
14	***Las responsabilidades y tareas asignadas a su cargo se condicen con las políticas, procesos y reglamentos vigentes***	20,2*	35,8	44*	134	6(4,3)
15	***En el ejercicio de su cargo se ha encontrado con dificultades asociadas***	28,3*	23,1	48,5*	134	6(4,3)

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
UNIVERSIDAD
ARICA

	a la normativa y procesos de apoyo					
Funcionamiento de la estructura						
16	***Existe coordinación entre los diferentes niveles y cargos de la estructura***	39,0*	38,2	22,9*	131	9(6,4)
17	Esta estructura facilita los flujos de procesos necesarios para cumplir mi función	37	32,2	30,3	135	5(3,6)
18	La nueva estructura facilita el logro de objetivos de mi unidad	34	41,7	24,3	132	8(5,7)
19	La actual estructura ha permitido fortalecer el desarrollo de la docencia de pregrado en Arica	31,1	37,8	31,1	135	5(3,6)
20	***La actual estructura ha permitido fortalecer el desarrollo de la docencia de pregrado en Iquique***	40,2*	47,0	12,9*	117	23(16,4)
21	***La nueva estructura ha permitido fortalecer el desarrollo de la docencia de postgrado de la UTA***	35,2*	43,2	21,6*	125	15(10,7)
22	***La nueva estructura ha favorecido el desarrollo de la investigación y transferencia tecnológica***	26*	38,9	35,1*	131	9(6,4)
23	La actual estructura ha favorecido la vinculación, integración transfronteriza	28	41,7	30,3	132	8(5,7)
24	La estructura de la VRA y sus Direcciones Generales y Departamentos es clara y funcional	34,4	32,8	30,2	131	9(6,4)
25	La estructura de la VAF y sus Departamentos es clara y funcional	25,9	36,6	37,4	131	9(6,4)
26	Existe claridad acerca de las funciones y responsabilidades de las direcciones y unidades que conforman la estructura actual	37,5	36,7	25,8	128	12(8,6)
Con relación a las debilidades de la antigua estructura que originaron el cambio:						
27	La distribución de cargos responde a los procesos de calidad (acreditación) en gestión, docencia, investigación y vinculación	26,3	40,6	33,1	133	7(5,0)
28	La nueva estructura ha permitido mejorar la coordinación y comunicación en la UTA	37,8	35,6	26,5	132	8(5,7)
29	Con la estructura actual se ha superado la duplicidad de funciones y responsabilidades	38,1	34,3	20,9	134	6(4,3)

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

30	***Los cambios en la estructura han favorecido la relación con Iquique***	38,4*	42,9	18,8*	112	28(20,0)
31	Están definidos los niveles de autoridad para tomar las decisiones requeridas en cada proceso (ej: acreditación, docencia, adquisiciones, etc.)	33,6	32,8	33,6	134	6(4,3)
32	Las direcciones y unidades administrativas cuentan con autonomía para tomar decisiones según las responsabilidades que les son asignadas	28,4	42,5	29,1	134	6(4,3)
33	El grado de autonomía de las unidades académicas es adecuada para el logro de los objetivos	36,3	36,3	27,4	135	5(3,6)
34	Los cambios en la estructura han favorecido el desarrollo académico	26,7	47,4	26,0	135	5(3,6)
35	Los cambios en la estructura han favorecido la calidad del quehacer académico en Arica	23,9	49,2	27,0	130	10(7,1)
36	Los cambios en la estructura han favorecido la calidad del quehacer académico en Iquique	33,9*	53,9	12,2*	115	25(17,9)

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
DE LA
UNIVERSIDAD
ARICA

ANEXO B : DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES POR PREGUNTA

La estructura administrativa actual :		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**N° de Respuestas**	**No Responde (N=140 encuestas)**
1	Es clara	5(3,6)	37(27,0)	40(29,2)	40(29,2)	15(10,9)	137	3(2,1)
2	Permite cumplir con efectividad la Misión de la UTA	5(3,6)	39(28,5)	44(32,1)	41(29,9)	8(5,8)	137	3(2,1)
3	Sirve a la implementación de la estrategia competitiva de la UTA	7(5,4)	32(24,6)	47(36,2)	36(27,7)	8(6,2)	130	10(7,1)
4	Da un funcionamiento ágil con relación al entorno y al sistema nacional de educación superior	7(5,1)	51(37,2)	44(32,1)	29(21,2)	6(4,4)	137	3(2,1)
5	Es útil para las necesidades de mi unidad	6(4,4)	39(28,9)	48(35,6)	32(23,7)	10(7,4)	135	5(3,6)
6	Favorece el logro de resultados de la Universidad	5(3,9)	27(21,1)	47(36,7)	36(28,1)	13(10,2)	128	12(8,6)
El proceso de implementación de la nueva estructura:		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**N**	**NR**
7	Ha sido adecuado	3(2,1)	33(24,6)	51(38,1)	43(32,1)	4(2,9)	134	6(4,3)
8	Consideró la difusión de los nuevos cargos y responsabilidades	13(9,6)	45(33,1)	44(32,4)	28(20,6)	6(4,4)	136	4(2,9)
9	Incluyó adaptar rápidamente los flujos y procesos evitando inconvenientes	8(5,9)	39(28,7)	54(39,7)	32(23,5)	3(2,2)	136	4(2,9)
10	Consideró las articulaciones entre unidades para el apropiado funcionamiento de los cargos y la institución	9(6,8)	44(33,1)	49(36,8)	25(18,8)	6(4,5)	133	7(5,0)
11	Aclaró las responsabilidades por las actuaciones y decisiones de los funcionarios en cada cargo.	6(4,5)	51(38,6)	44(33,3)	27(20,5)	4(3,0)	132	8(5,7)

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
UNIVERSIDAD
ARICA

12	La UTA cuenta con manuales de funciones y de procesos actualizados	11(8,3)	28(21,2)	58(43,9)	26(19,7)	9(6,8)	132	8(5,7)
13	Se ha establecido con claridad los enlaces entre unidades de gestión para el apoyo a las labores académicas y la definición del sistema de toma de decisiones	10(7,5)	44(33,1)	48(36,1)	26(19,5)	5(3,8)	133	7(5,0)
14	Las responsabilidades y tareas asignadas a su cargo se condicen con las políticas, procesos y reglamentos vigentes	4(3,0)	23(17,2)	48(35,8)	45(33,6)	14(10,4)	134	6(4,3)
15	En el ejercicio de su cargo se ha encontrado con dificultades asociadas a la normativa y procesos de apoyo	5(3,7)	33(24,6)	31(23,1)	45(33,6)	20(14,9)	134	6(4,3)
Funcionamiento de la estructura		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**N**	**NR**
16	Existe coordinación entre los diferentes niveles y cargos de la estructura	9(6,9)	42(32,1)	50(38,2)	24(18,3)	6(4,6)	131	9(6,4)
17	Esta estructura facilita los flujos de procesos necesarios para cumplir mi función	6(4,4)	44(32,6)	44(32,6)	35(25,9)	6(4,4)	135	5(3,6)
18	La nueva estructura facilita el logro de objetivos de mi unidad	6(4,5)	39(29,5)	55(41,7)	27(20,5)	5(3,8)	132	8(5,7)
19	La actual estructura ha permitido fortalecer el desarrollo de la docencia de pregrado en Arica	4(3,0)	38(28,1)	51(37,8)	36(26,7)	6(4,4)	135	5(3,6)
20	La actual estructura ha permitido fortalecer el desarrollo de la docencia de pregrado en Iquique	15(12,8)	32(27,4)	55(47,0)	14(12,0)	1(0,9)	117	23(16,4)
21	La nueva estructura ha	8(6,4)	36(28,8)	54(43,2)	23(18,4)	4(3,2)	125	15(10,7)

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
UNIVERSIDAD
ARICA

	permitido fortalecer el desarrollo de la docencia de postgrado de la UTA							
22	La nueva estructura ha favorecido el desarrollo de la investigación y transferencia tecnológica	4(3,1)	30(22,9)	51(38,9)	37(28,2)	9(6,9)	131	9(6,4)
23	La actual estructura ha favorecido la vinculación, integración transfronteriza	5(3,8)	32(24,2)	55(41,7)	31(23,5)	9(6,8)	132	8(5,7)
24	La estructura de la VRA y sus Direcciones Generales y Departamentos es clara y funcional	6(4,6)	39(29,8)	43(32,8)	35(26,7)	8(6,1)	131	9(6,4)
25	La estructura de la VAF y sus Departamentos es clara y funcional	5(3,8)	29(22,1)	48(36,6)	38(29,0)	11(8,4)	131	9(6,4)
26	Existe claridad acerca de las funciones y responsabilidades de las direcciones y unidades que conforman la estructura actual	7(5,5)	41(32,0)	47(36,7)	27(21,1)	6(4,7)	128	12(8,6)
Con relación a las debilidades de la antigua estructura que originaron el cambio:		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**N**	**NR*n=127**
27	La distribución de cargos responde a los procesos de calidad (acreditación) en gestión, docencia, investigación y vinculación	9(6,8)	26(19,5)	54(40,6)	37(27,8)	7(5,3)	133	7(5,0)
28	La nueva estructura ha permitido mejorar la coordinación y comunicación en la UTA	6(4,5)	44(33,3)	47(35,6)	28(21,2)	7(5,3)	132	8(5,7)
29	Con la estructura actual se ha superado la duplicidad de funciones y responsabilidades	10(7,5)	41(30,6)	46(34,3)	28(20,9)	9(6,7)	134	6(4,3)
30	Los cambios en la	14(14,0)	29(25,9)	48(42,9)	18(16,1)	3(2,7)	112	28(20,0)

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
UNIVERSIDAD
ARICA

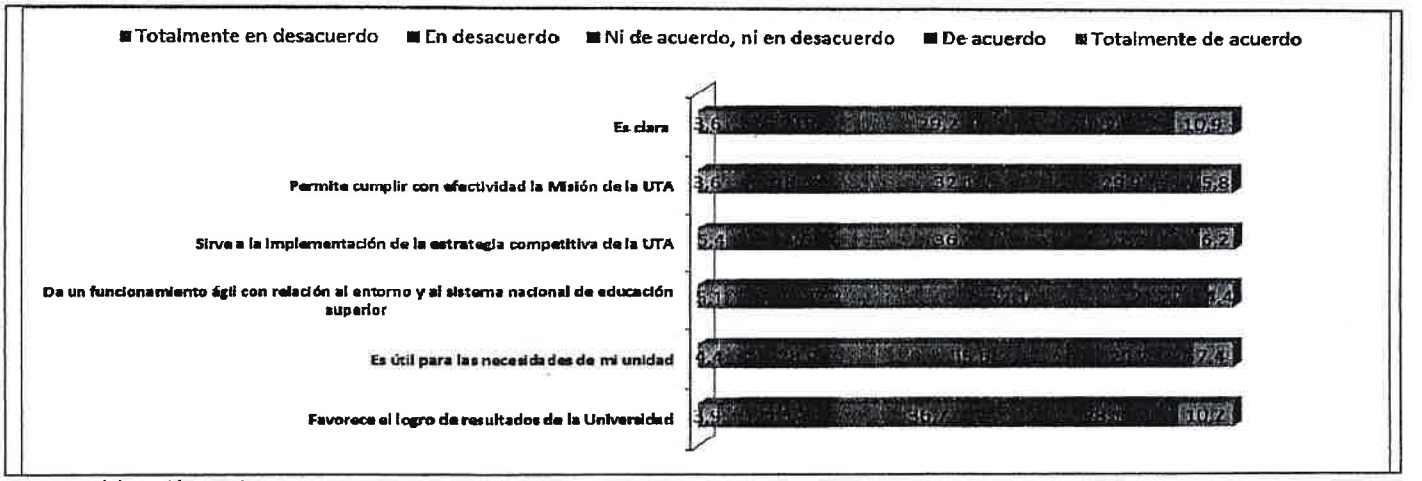
	estructura han favorecido la relación con Iquique							
31	Están definidos los niveles de autoridad para tomar las decisiones requeridas en cada proceso (ej: acreditación, docencia, adquisiciones, etc.)	10(7,5)	35(26,1)	44(32,8)	37(27,6)	8(6,0)	134	6(4,3)
32	Las direcciones y unidades administrativas cuentan con autonomía para tomar decisiones según las responsabilidades que les son asignadas	10(7,5)	28(20,9)	57(41,8)	30(22,4)	9(6,7)	134	6(4,3)
33	El grado de autonomía de las unidades académicas es adecuada para el logro de los objetivos	10(7,4)	39(28,9)	49(36,3)	28(20,7)	9(6,7)	135	5(3,6)
34	Los cambios en la estructura han favorecido el desarrollo académico	4(3,0)	32(23,7)	64(47,4)	26(19,3)	9(6,7)	135	5(3,6)
35	Los cambios en la estructura han favorecido la calidad del quehacer académico en Arica	4(3,1)	27(20,8)	64(49,2)	27(20,8)	8(6,2)	130	10(7,1)
36	Los cambios en la estructura han favorecido la calidad del quehacer académico en Iquique	12(10,4)	27(23,5)	62(53,9)	13(11,3)	1(0,9)	115	25(17,9)

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO GRAL UNIVERSIDAD
ARICA

ANEXO C

1. Estructura Administrativa Actual

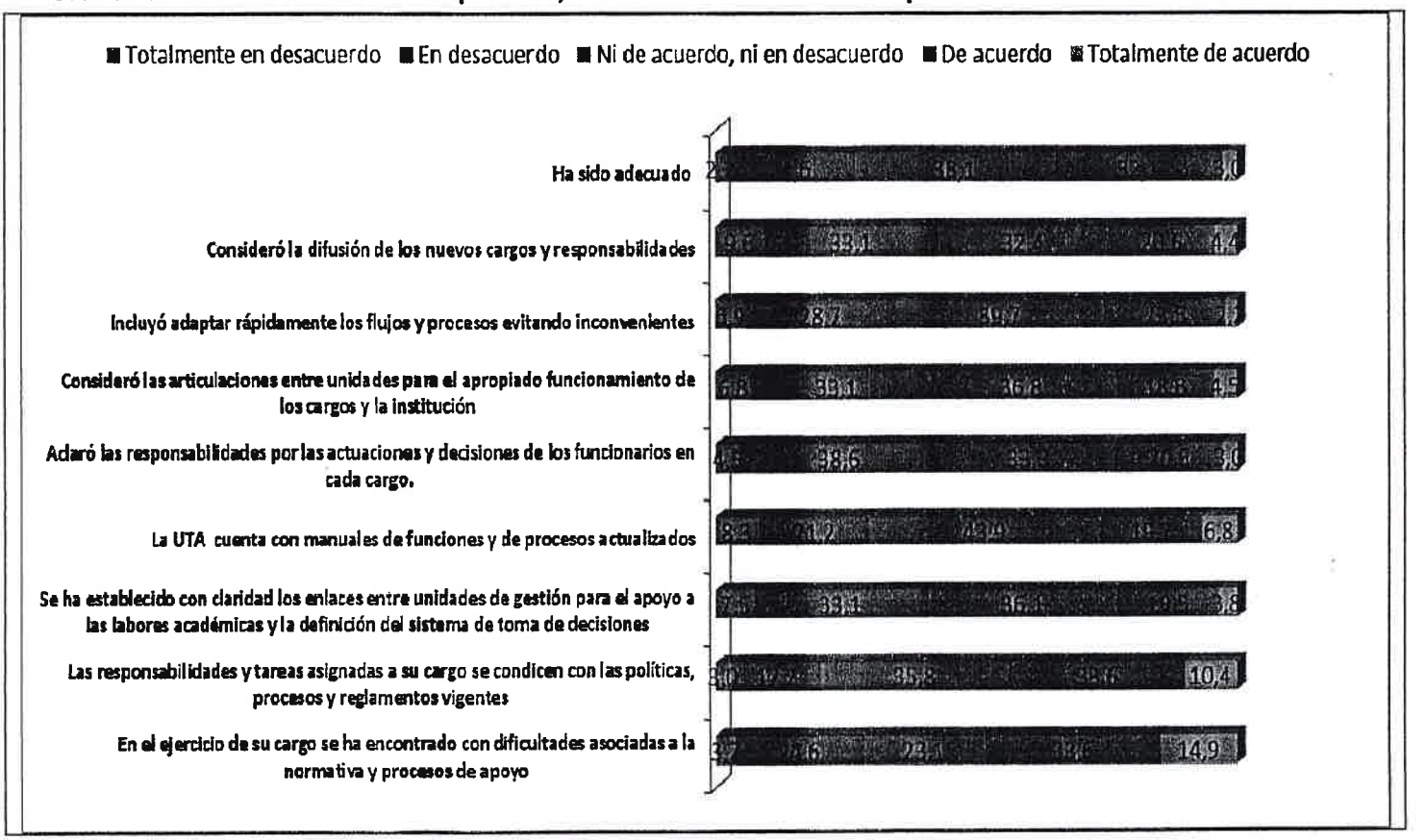
Gráfico N°1: **Distribución del respuestas, dimensión: La Estructura Administrativa Actual.**



Fuente: elaboración propia.

2. Proceso de Implementación de la Nueva Estructura

Gráfico N°2: **Distribución del respuestas, dimensión: Proceso de Implementación de la Nueva Estructura**

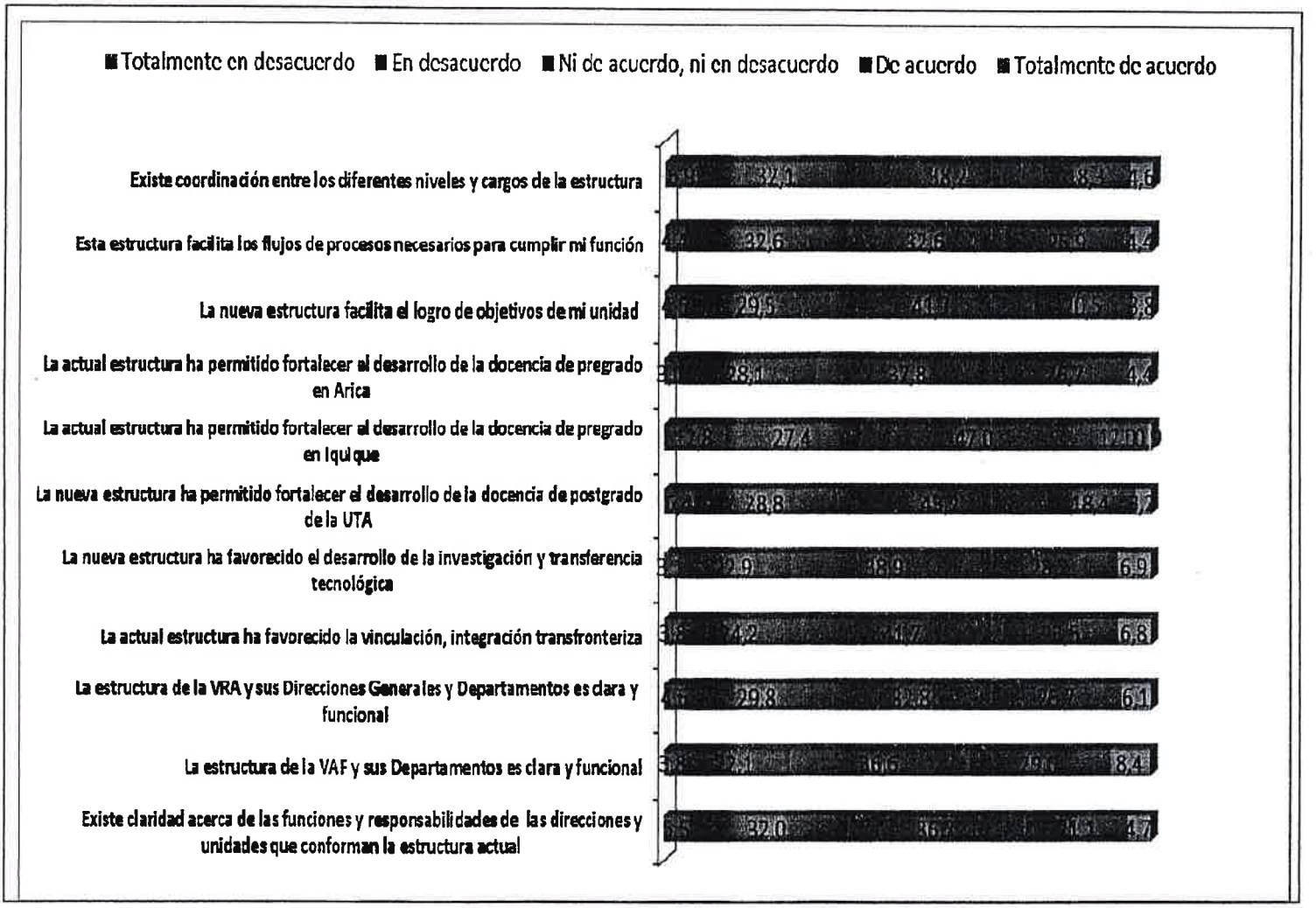


Fuente: elaboración propia.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
UNIVERSIDAD
ARICA

3. Funcionamiento de la Estructura

Gráfico N°3: **Distribución del respuestas, dimensión:Funcionamiento de la Estructura.**

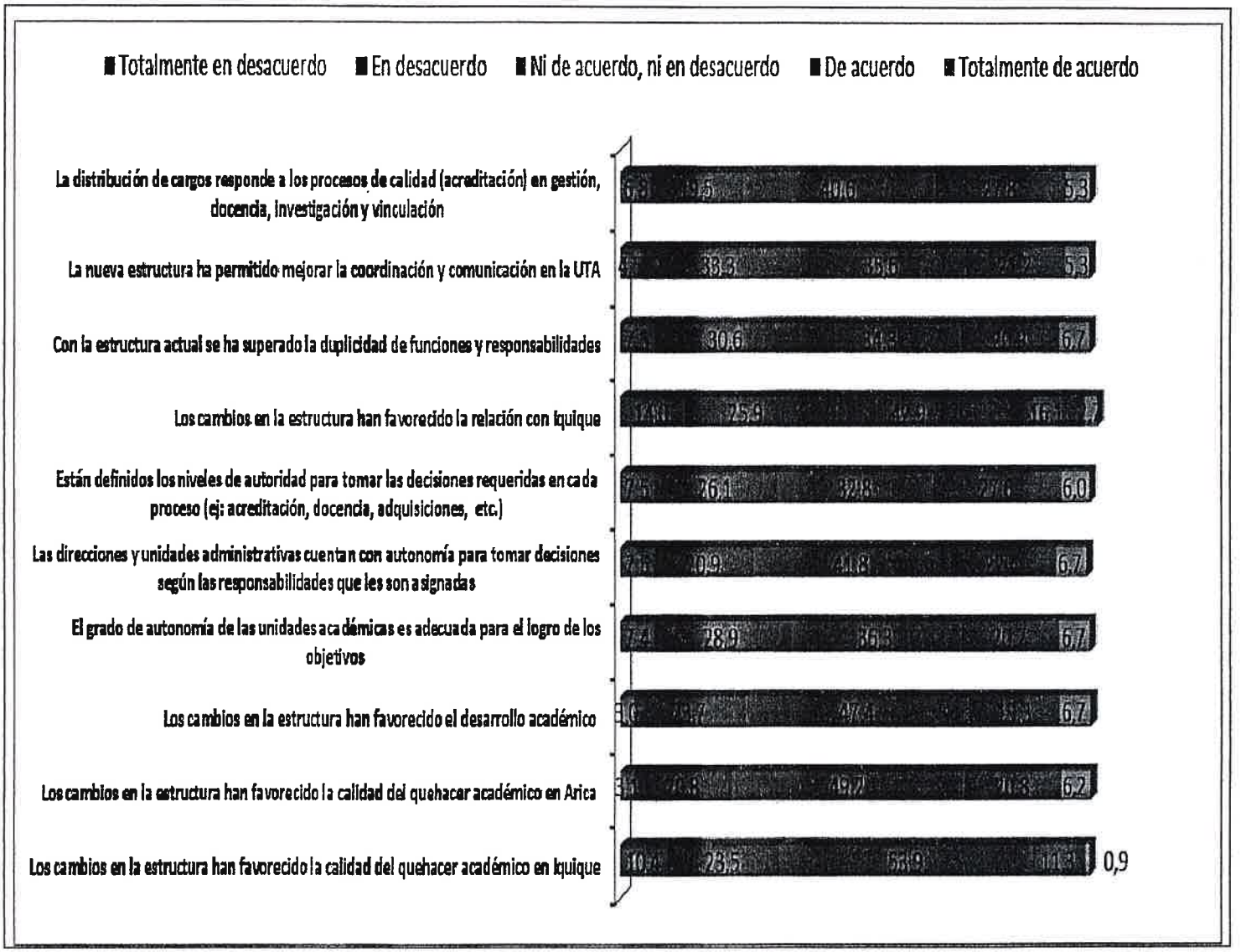


Fuente: elaboración propia.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

4. Debilidades de la Antigua Estructura que Originaron los Cambios

Gráfico N°4: **Distribución del respuestas, dimensión: Debilidades de la Antigua Estructura que Originaron los Cambios".**



Fuente: elaboración propia.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
UNIVERSIDAD
ARICA

ANÁLISIS DE CONSISTENCIA ENTRE LAS RESPONSABILIDADES Y LAS FUNCIONES DECLARADAS EN EL DOCUMENTO DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

Cargo: Rector	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Dirigir todas las actividades académicas, administrativas y financieras de la Universidad	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12 6*, 11*
Supervisar todas las actividades académicas, administrativas y financieras de la Universidad	
Funciones No Relacionadas	13, 14
Problema Detectado	Responsabilidades y funciones mayoritariamente de nivel operacional , no acorde al nivel estratégico del cargo. No hay funciones asociadas con la responsabilidad de Supervisar y existencia de funciones no relacionadas

*Tal vez, son operativas.

Cargo: Vicerrector Académico	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Desarrollar los asuntos académicos de la Universidad	1, 3, 13, 15, 16, 20
Administrar los asuntos académicos de la Universidad	2, 4, 5, 6, 9, 12, 13, 14, 16, 17, 20
Coordinar los asuntos académicos de la Universidad	6, 9, 16, 20
Proponer planes y acciones en materias académicas	1
Funciones No Relacionadas	7, 8, 18, 19
Problema Detectado	No se describe las responsabilidades asociadas con la gestión de sus unidades y existencia de funciones no relacionadas. Adicionalmente, se detecta ausencia de las funciones relacionadas con la autorización de la carga académica y los recursos para la contratación de profesores hora y ayudantes.

Cargo: Vicerrector de Administración y Finanzas	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Desarrollar los asuntos administrativos y financieros, y los recursos físicos y humanos de la Universidad	1, 13, 18
Administrar los asuntos administrativos y financieros, y los recursos físicos y humanos de la Universidad	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 18
Coordinar los asuntos administrativos y financieros, y los recursos	4, 6, 12, 10, 18

UNIVERSIDAD DE TARAPACA SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD ARICA

físicos y humanos de la Universidad	
Llevar una contabilidad que permita conocer con exactitud la situación financiera de la Universidad	5, 18
Funciones No Relacionadas	17
Problema Detectado	Existencia de funciones no relacionadas y no correspondiente con el cargo.

Cargo: Director de Gabinete	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Asesorar las actividades y programas relacionados con la agenda y acciones de apoyo a la gestión de la Rectoría	5, 6, 15
Coordinar las actividades y programas relacionados con la agenda y acciones de apoyo a la gestión de la Rectoría	1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 14, 15
Planificar las actividades y programas relacionados con la agenda y acciones de apoyo a la gestión de la Rectoría	1, 2, 12, 15
Programar las actividades y programas relacionados con la agenda y acciones de apoyo a la gestión de la Rectoría	2, 5, 15
Ejecutar las actividades y programas relacionados con la agenda y acciones de apoyo a la gestión de la Rectoría	9, 15
Resguardar las actividades y programas relacionados con la agenda y acciones de apoyo a la gestión de la Rectoría	1, 2, 5, 10, 15
Facilitar la solución de problemas en la marcha del gobierno Universitario y del cumplimiento de las normas de protocolos en c/u de las actividades de Rectoría	7, 8, 15
Funciones No Relacionadas	4, 13, 14
Problema Detectado	Existencia de funciones no relacionadas. La redacción de las funciones debe ser de orden superior (o a lo sumo igual) a las funciones, la función 8 no cumple con esto.

Cargo: Dirección de Planificación y Desarrollo	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Recabar los elementos necesarios para la elaboración de la estrategia global de desarrollo de la Universidad.	
Analizar los elementos necesarios para la elaboración de la estrategia global de desarrollo de la Universidad.	
proporcionar los elementos necesarios para la elaboración de la estrategia global de desarrollo de la Universidad.	1
Asesorar al Rector en la toma de decisiones de naturaleza estratégica	4, 5, 6, 8
Funciones No Relacionadas	2, 3, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
Problema Detectado	No se describe las responsabilidades asociadas con la gestión de sus unidades, responsabilidades sin funciones asociadas y existencia de funciones no relacionadas. La redacción de las funciones debe ser de orden superior (o a lo sumo igual)

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO GRAL
UNIVERSIDAD
ARICA

Cargo: Secretario de la Universidad	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Dar fe de los actos oficiales de la Universidad	1, 5, 12, 15
Cumplir las demás funciones que le encomienda la Ley	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15
Funciones No Relacionadas	13, 14
Problema Detectado	No se describe las responsabilidades asociadas con la gestión de sus unidades, lo que da origen a existencia de funciones no relacionadas.

Cargo: Registrador	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Registro de los estudiantes que ingresan a la Universidad	1, 22
Registro de la actividad curricular de los estudiantes	2, 6, 8, 9, 11, 22
Otorgamiento y registro de los certificados, diplomas y grados que acrediten cumplimiento de los requisitos necesarios de los planes y programas de estudio de la Universidad.	3, 4, 5,10, 12, 15, 22
Funciones No Relacionadas	13, 14, 16, 17, 19, 20, 21
Problema Detectado	No se describe las responsabilidades asociadas con la gestión de sus unidades y existencia de funciones no relacionadas. Adicionalmente, se detecta ausencia de las funciones relacionadas con la recepción y tramitación de solicitudes (convalidaciones, reincorporaciones, traslados, etc) de los estudiantes.

Cargo: Director General de Docencia	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Coordinar todas las actividades docentes de pregrado, postítulo y postgrado, así como toda actividad relacionada con la función docente calificada y certificada	1, 11, 13, 15, 20, 21, 24
Supervisar todas las actividades docentes de pregrado, postítulo y postgrado, así como toda actividad relacionada con la función docente calificada y certificada	1, 3, 4, 5, 8, 11, 12, 18, 21 24
Controlar todas las actividades docentes de pregrado, postítulo y postgrado, así como toda actividad relacionada con la función docente calificada y certificada	1,2, 3, 4, 16, 21, 24
Funciones No Relacionadas	3, 6, 7, 9, 10, 12, 14, 15, 17, 19, 22, 23
Problema Detectado	No se describe las responsabilidades asociadas con la gestión de sus unidades y existencia de funciones no relacionadas . Adicionalmente, existe definición de funciones con actividades que exceden la responsabilidad definida.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
UNIVERSIDAD
ARICA

Cargo: Director de Docencia de Pregrado	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Asesorar en actividades docentes de pregrado	2, 5, 13, 15, 16
Coordinar en actividades docentes de pregrado	4, 16
Ejecutar en actividades docentes de pregrado	2, 4, 8, 10, 16
Evaluar en actividades docentes de pregrado	1, 7, 9, 16
Garantizar la calidad, acreditación, movilidad e integración transfronteriza de las carreras de pregrado de la Universidad	3, 12, 16
Funciones No Relacionadas	2, 6, 10, 11, 12, 14
Problema Detectado	No se describe las responsabilidades asociadas con la gestión de sus unidades y existencia de funciones no relacionadas . Adicionalmente, existe definición de funciones con actividades que exceden la responsabilidad definida.

Cargo: Director de Docencia de Postgrado	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Asesorar en actividades docentes de formación de postgrado	2, 5, 7, 13, 15, 16
Coordinar en actividades docentes de formación de postgrado	1, 7, 13, 16
Ejecutar en actividades docentes de formación de postgrado	7, 16
Evaluar en actividades docentes de formación de postgrado	1, 6, 8, 16
Garantizar la calidad, acreditación, movilidad e integración transfronteriza de las carreras de pregrado de la Universidad	3, 9, 10, 16
Funciones No Relacionadas	1, 2, 7, 11, 12, 14
Problema Detectado	No se describe las responsabilidades asociadas con la gestión de sus unidades y existencia de funciones no relacionadas . Adicionalmente, existe definición de funciones con actividades que exceden la responsabilidad definida.

Cargo: Contralor	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
Responsable ante Junta Directiva de ejercer el control de legalidad de los actos de las autoridades universitarias	1, 3, 5, 8, 15
Fiscalizar el ingreso y/o uso de fondos.	9, 11, 16
Examinar las cuentas de las personas que tengan bienes de la Universidad	10, 11
Ejercer las demás funciones afines que le señale la ordenanza de de la Contraloría de la Universidad de Tarapacá	2?, 4?, 7 12, 13, 19, 20, 22, 24
Funciones No Relacionadas	1?, 17?, 21, 23, 25, 26
Problema Detectado	No se describe las responsabilidades asociadas con la gestión de su unidad, existencia de funciones no relacionadas y no correspondientes con el cargo.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
UNIVERSIDAD
ARICA

Cargo: Director Departamento Control Interno	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
EL CARGO NO TIENE RESPONSABILIDADES EXPLICITAMENTE DEFINIDAS	
De la descripción de la Unidad se infiere: Apoyar al contralor en el cumplimiento de las funciones que a este le competen en conformidad a la ley, y a la Ordenanza de la Contraloría de la Universidad de Tarapacá	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 17
Funciones No Relacionadas	1, 10, 11, 15, 16
Problema Detectado	No se describe las responsabilidades asociadas con la gestión de su unidad, existencia de funciones no relacionadas y no correspondientes con el cargo.

Cargo: Director Departamento Control Legal	
Responsabilidades	**Funciones Asociadas**
EL CARGO NO TIENE RESPONSABILIDADES EXPLICITAMENTE DEFINIDAS	
De la descripción de la Unidad se infiere: Apoyar al contralor en el cumplimiento de las funciones que a este le competen en conformidad a la ley, y a la Ordenanza de la Contraloría de la Universidad de Tarapacá	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Funciones No Relacionadas	
Problema Detectado	No hay diferencias respecto las responsabilidades inferidas en la Unidad Departamento de Control Interno.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
UNIVERSIDAD
ARICA

RESUMEN FOCUS GROUP

EVALUACIÓN ESTRUCTURA

1.- En el desempeño de su cargo: ¿Cuál o cuáles son las funciones que presentan mayores inconvenientes? ¿Cuáles son las unidades que provocan esos inconvenientes y cómo se resuelven?.

Respuestas:

a) Poca autonomía para los jefes de carrera y para la autoridad de la facultad sobre todo a la hora de tomar decisiones de contratación.
b) La Unidad que genera los inconvenientes es la Dirección de Docencia. Es una unidad con funciones poco claras y se toma atribuciones que no respeta decisiones de comité de carreras y de otras direcciones. Poca comunicación con las unidades académicas, poca coordinación con la VRA, jefaturas de carreras y CIDD. Burocrática. Tiene 3 directores que más bien complica el funcionamiento, no se justifica tal cantidad. Procedimientos poco claros.
c) En el área de investigación existen 3 directores que más bien complica el funcionamiento; no se justifica tal cantidad.
d) Las ideas en docencia no son tomados en cuenta.
e) Malo el proceso de contratación de profesores: no hay comunicación entre las Dirección de Docencia y Finanzas para contar con los recursos en fechas que son requeridas.
f) Falta una unidad jurídica que realmente gestione, con funciones claramente definidas y conocidas por el resto de la población universitaria, a fin de que de soluciones rápidas y reales. Que se ocupe del tema de los sumarios y no que estos recaigan en las unidades académicas.
g) El área de compras, es claramente una unidad que no da abasto y el proceso es ejecutado de manera burocrática y engorrosa. Es la unidad que presenta mayores inconvenientes.
h) El reglamento de docencia autoriza el incumplimiento.
i) En el área de proyectos, poca comunicación hacia los académicos. Como unidad está anulada y por lo tanto se hace necesario de una unidad especialista en elaboración de proyectos.
j) Imposición de personas en puestos claves.
k) Problemas con la VAF: dado que no se nos otorga el presupuesto acordado. Ausencia de gestión en la misma Unidad ligado a los proyectos de investigación, desarrollo o incorporación de financiamiento externo. Falta de alternativas propias a la realidad en relación a la gestión VAF. Tiene procedimientos poco claros. Logística no atiende de manera oportuna los requerimientos de las unidades académicas, esto no tiene que ver con los cargos, sino con las personas que ocupan esos cargos. Su gestión es "atlética" donde se salta a todos y solo recurre a la autoridad máxima y con una cultura de trabajo donde no le da importancia al funcionamiento No Académico correspondiente. Frente a imprevistos que implica recursos muy pequeños igual recae en la VAF y ni si quiera responde o se demora demasiado en responder.
l) Problemas con la DAE: tienen que mejorar la atención de alumnos, dar mayor y mejor información de financiamientos y dar atención a los alumnos durante el proceso de admisión.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

m) Problema con el Departamento de Admisión y Vinculación: deben actualizar la información que entregan acerca de las carreras, realizar mayor y mejor promoción de las carreras. Al final terminan los jefes de carrera destinados a tiempo completo más los recursos a cumplir con la función de promoción. Carencia de un jefe que dirija la unidad y ejecute las actividades.
n) A nivel de facultades y de la Universidad falta sentido de la unidad.
o) Problemas con la asignación de carga académica, burocracia, asignaturas que no aparecen a pesar de haberse solicitado previamente.
p) Descoordinación con la Sede de Iquique ¿ quién contrata?.
q) Problemas con DDT: funciona mal, falta de mantención a los datos. Poco acceso a los datos.
r) En forma global: se observa poca disciplina hacia la norma que en muchos casos sirva de justificación para la burocracia y alegamiento de los funcionarios y académicos. Existen muchas instancias de toma de decisiones que hace una capacidad de respuesta muy lenta.
s) Decanatura – VRA – VAF uno de ellos está de más.
t) Falta de rapidez en la entrega de información e información correcta en procesos de auto evaluación.
u) Existen conflicto de roles y mal planteamiento de funciones. Falta de inducción a los cargos.
v) Incompatibilidad de funciones administrativas con las funciones docentes.

2.- Ante la ocurrencia de problemas de cualquier índole ¿sabe a quién dirigirse? ¿Están claros los procedimientos?.

Respuesta:

a) En general si sabemos a quién dirigirnos, pero por el solo hecho de llevar mucho tiempo en la Universidad "experiencia", pero no están claramente los procedimientos.
b) Los reglamentos son insuficientes. Hay confusión en los roles a veces.
c) No existe inducción a los cargos, por lo tanto hay desconocimiento sobre todo de los procedimientos. Si a esto se le suma que los pocos procedimientos que existen y que no solucionan los problemas.
La inducción serviría para preparar docentes para los cargos administrativos.
d) En general si sabemos a quién dirigirnos y los procedimientos están relativamente claros. (solo responden 2 personas).
e) No están claros los procedimientos en relación a funciones de docencia por o tanto frente a problemas no se sabe a quién dirigirse "Docencia envía a registraduria y ésta a su vez envía a docencia".

3.- ¿Considera Ud., que la actual normativa (políticas, procesos, reglamentos, etc.), son de ayuda al cumplimiento de los objetivos académicos?

Respuesta:

a) No ayudan. Existen reglamentos muy permisivos para el estudiante y la política se ha flexibilizado en desmedro de una formación de calidad.
b) Se debe realizar una actualización de las políticas, procesos, reglamentos a la luz del sistema estratégico institucional actual Ej. Reglamento de disciplina de 1985, reglamento de docencia, reglamento estudiantil. Además no está clara la normativa.
c) Existe ambigüedad en algunos de los pocos reglamentos o simplemente no se cumplen.
d) Si son de ayuda, pero son superados por la facultad imperativa e impositiva del DFL 150.
e) Son de ayuda pero se ven obstaculizados por la burocracia administrativa y la no toma de decisiones.
f) Son la pertinente pero no son los más adecuados en términos de conllevar la flexibilidad suficiente como para facilitar los procesos "son verdaderos tratados".
g) Si son de ayuda sin embargo a la hora de operativizar existe el problema.
h) Me parece que si colabora al cumplimiento de los objetivos (responden 5 personas).
i) Si, más no se establecen los plazos que se respeten.

4.- ¿Considera, en general, que los cargos de la organización central son ocupados por gente idónea?

Respuesta:

a) Casi siempre (responden 9 personas).
b) No necesariamente (responde 11 personas). Falta calidad académica (postgrado), existe designación política interna que carecen de experiencia (favores y compromisos políticos). Hay cargos que deben ser cumplidos por profesionales y no necesariamente por académicos.
c) Se debe pensar que sí (responden 2 personas).
d) No sé (responden 2 personas).

5.- ¿Es la comunicación de su unidad con la organización central ágil y adecuada a sus unidades?.

Respuesta:

a) Si (responden 5 personas).
b) En el último tiempo se ha visto mejora en la agilidad y organización (responde 1 persona).
c) No siempre. Cuesta menos comunicarse con las entidades unipersonales que con los mendos medios (responden 9 personas).
d) No es adecuada, sobre todo para temas transcendentales. Cuando baja la información no siempre es oportuna y adecuada. Los mayores atascos normalmente de producen por las instancias jurídicas. La burocracia es el problema principal (responden 4 personas).

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
DE LA
UNIVERSIDAD
ARICA

6.- Si su unidad tiene carreras en la Sede de Iquique, ¿considera que la organización actual de funcionamiento de la Sede y la gestión es adecuada?.

Respuesta:

a) No. Existen serios problemas de coordinación, existen asimetrías no acreditables, no hay forma de garantizar la equivalencia de la formación. Se debe precisar la función del Jefe o Director de Sede y la función del Decano. Falta mayor autonomía. La gestión es inadecuada. Falta pro actividad. (responden 14 personas).
b) Es adecuada. Solo hay que mejorar equipamiento y revisar la organización (responden 2 personas).

7.- ¿Considera Ud., que los sistemas de información de la Universidad cumplen su rol, entregando datos oportunos y confiables?.

Respuesta:

a) A veces. Se requiere generar información (INE) y posibilitar el acceso (responden 5 personas)
b) No. Falta un sistema integrado, se observan inconsistencias de la información y eso genera desconfianza, hay datos inadecuados, las plataformas son inestables y su manejo es poco intuitivo. Intranet requiere adecuación urgente. No cumple con el desarrollo actual. (responden 12 personas)
c) Si, en general (responden 5 personas).
d) No. Es la unidad de análisis la que no entrega información confiable y oportuna.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO
DE LA
UNIVERSIDAD
ARICA