

**PROMULGA ACUERDO 1883 DE JUNTA DIRECTIVA**  
**"AJUSTE AL SISTEMA DE DIRECCION ESTRATEGICA**  
**DE LA UNIVERSIDAD DE TARAPACA, 2017 – 2022"**

**DECRETO EXENTO N° 00.560/2018.-**

**ARICA,** junio 19 de 2018.-

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 N° 1600, de noviembre 06 de 2008 de la Contraloría General de la República; Resoluciones Exentas CONTRAL. N°s. 0.01 y 0.02/2002, ambas de fecha enero 14 de 2002, Decreto Exento N° 00.474/2017 de fecha mayo 04 de 2017, Acuerdo N° 1824 de fecha 04 de mayo de 2017; Decreto Exento N° 00.532/2017, de fecha mayo 19 de 2017, Acuerdo N° 1883, de fecha 15 de junio de 2018; los antecedentes adjuntos y las facultades que me confiere el N° 268, del Ministerio de Educación, de junio 17 de 2014.

**CONSIDERANDO:**

Lo señalado en el Acuerdo N° 1883 de fecha 15 de junio de 2018, de Junta Directiva.

**DECRETO:**

1. Promúlgase Acuerdo 1883 de fecha 15 de junio de 2018 de Junta Directiva adoptado en la sesión extraordinaria, realizada el 15 de junio de 2018, cuyo tenor es el siguiente:

**"ACUERDO N° 1883:**

Luego de un arduo análisis, se acuerda, por unanimidad de los Directores presentes, Sra. Elizabeth Bastías Marín, Sra. Beatrice Avalos Davidson, Sr. Atilio Pachá Bustamante, Sr. Iván Silva Focacci y Sr. Daniel Viera Castillo; aprobar la presentación de la propuesta de **"AJUSTE AL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ 2017 – 2022**, que se encuentra en documento anexo y forma parte integral de este Acuerdo. Dicha propuesta fue presentada por el Rector Sr. Arturo Flores Franulič y la Presidenta de la Comisión generada por los Sres. Decanos, Sra. Jenniffer Peralta Montecinos; de acuerdo a Decreto Exento N° 00.526/2018 de fecha 04 de junio de 2018, denominada "Comisión de Ajuste al Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá" y también a la Proposición N° 617, emitida por el Consejo Académico, con fecha 13 de junio de 2018; según Decreto Exento N° 00.534/2018 de fecha junio 11 de 2018.

En dicha presentación hubo observaciones las cuales están incorporadas en los dos documentos adjuntos y que denominan:

1. "Propuesta de Ajuste al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá, 2017 - 2022".
2. "Ajuste Programas Estratégicos Institucionales del Sistema de Dirección Estratégica 2017 – 2022".

Entre ambos documentos hay un total de veintiséis hojas (trece hojas cada uno); todas rubricadas con la firma del Secretario de la Universidad, Sr. Luis Tapia Iturrieta.

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

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ  
SECRETARIO  
DE LA  
UNIVERSIDAD  
LUIS ADOLFO TAPIA ITURRIETA  
Secretario de la Universidad

LTI/RAFF/rgf.



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ  
CONTADOR  
ARICA



22 JUN 2018



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ  
RECTOR  
RUDECINDO ARTURO FLORES FRANULIČ  
Rector



**UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ**  
*Universidad del Estado*

**PROPUESTA DE AJUSTE AL  
SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ  
2017-2022**

Junio de 2018



## Contenido

- MISIÓN INSTITUCIONAL
- VISIÓN/PROPÓSITO ESTRATÉGICO
- VALORES CORPORATIVOS Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES
- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
  - FORTALEZAS
  - OPORTUNIDADES
  - DEBILIDADES
  - AMENAZAS
- EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
  - EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN
    - SUB EJE: FORMACIÓN DE PREGRADO
    - SUB EJE: FORMACIÓN DE POSTGRADO
  - EJE ESTRATÉGICO INVESTIGACIÓN
    - SUB EJE: INVESTIGACIÓN
  - EJE ESTRATÉGICO VINCULACIÓN CON EL MEDIO
    - SUB EJE: VINCULACIÓN CON EL MEDIO
    - SUB EJE: CULTURA Y PATRIMONIO
  - EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN, GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
    - SUB EJE: GESTIÓN, GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
- OBJETIVOS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS
  - EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN
    - SUB EJE: FORMACIÓN DE PREGRADO
    - SUB EJE: FORMACIÓN DE POSTGRADO
  - EJE ESTRATÉGICO INVESTIGACIÓN
    - SUB EJE: INVESTIGACIÓN
  - EJE ESTRATÉGICO VINCULACIÓN CON EL MEDIO
    - SUB EJE: VINCULACIÓN CON EL MEDIO
    - SUB EJE: CULTURA Y PATRIMONIO
  - EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN, GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
    - SUB EJE: GESTIÓN, GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL



**AJUSTE DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
DE LA UNIVERSIDAD DE TARAPACÀ**

**1. COMISIÓN DE AJUSTE AL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (SDE):**

La Comisión que elaboró esta propuesta estuvo compuesta por el Vicerrector Académico, las Decanas y los Decanos de las Facultades y Escuelas Universitarias y el Director del Instituto de Alta Investigación. Al interior de la misma se constituyó y se formalizó una subcomisión que lideró el proceso de análisis y propuesta de ajuste al SDE:

**Sr. Sebastián Lorca;** Ph.D. – Universidad Estadual de Campinas; M.Sc.- Universidad de Santiago de Chile.

**Sra. Jenniffer Peralta;** Ph.D. – Universidad Autónoma de Madrid; M.B.A. – Universidad Adolfo Ibáñez.  
**Coordinadora Ejecutiva de la Comisión. Miembro Sub Comisión del Consejo Académico.**

**Sr. Ricardo Fuentes;** Ph.D. – Universidad Técnica Federico Santa María. Decano de la Escuela Universitaria de Ingeniería Mecánica. **Miembro Sub Comisión del Consejo Académico.**

**Sra. Pilar Mazuela;** Ph. D. – Universidad de Almería; M.Sc. –Universidad de Cartagena. Decana de las Facultad de Ciencias Agronómicas y Ambientales. **Miembro Sub Comisión del Consejo Académico.**

**Sr. Yanko Ossandón;** M.Sc. – Universidad Politécnica de Madrid. Decano de la Escuela de Educación Virtual. **Miembro Sub Comisión del Consejo Académico.**

**Sr. Claudio Díaz;** M.Sc. – Universidad de Concepción. Decano de la Facultad de Ciencias.

**Sr. Jorge Lagos;** Ph.D. – Universidad Austral de Chile; M.Sc. – Pontificia Universidad Católica de Chile. Decano de la Facultad de Educación y Humanidades.

**Sr. Luis Mella;** M.Sc- Universidad de Belgrano; M.A. – Universidad de Belgrano. Decano de la Escuela Universitaria de Negocios y Administración.

**Sr. Ricardo Ovalle;** Ph.D. – Universidad de Santiago de Chile. Decano de la Escuela Universitaria de Ingeniería Eléctrica y Electrónica.

**Sr. Gregorio Paz;** M.A. – Universidad Autónoma de Barcelona. Decano de la Escuela Universitaria de Ingeniería Industrial, Informática y de Sistemas.

**Sr. Heriberto Román;** Ph.D. – Universidad Estadual de Campinas; M.Sc.- Universidad Técnica del Estado. Director del Instituto de Alta Investigación.

**Sr. Carlos Ubeda;** Ph.D. – Universidad Complutense de Madrid; M.Sc. – Universidad de Chile. Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud.



## 2. ANTECEDENTES:

Se presenta a la Junta Directiva de la Universidad de Tarapacá para su revisión y aprobación, los resultados de la discusión y propuesta de ajustes al Sistema de Dirección Estratégica, SDE de la Universidad de Tarapacá, conforme al análisis y definiciones realizadas por la Comisión a cargo y validadas por el Consejo Académico en su sesión del miércoles 6 de junio.

El trabajo de evaluación y elaboración de esta propuesta se llevó a cabo especialmente durante los meses de abril y mayo del presente año respondiendo a la necesidad de incorporar las observaciones solicitadas por la Junta Directiva al momento de aprobar el SDE 2017-2022 en mayo 2017.

Los ajustes sugeridos incorporan la participación amplia y masiva de las unidades académicas a través de jornadas realizadas durante el año 2017 lideradas por la rectoría a través de la Dirección de Planificación, como también los análisis asociados a la Reforma del Sistema de Educación Superior en Chile materializados en la Ley 21.091 y el nuevo marco legal para universidades estatales la Ley 21.094. Se consideró también los lineamientos centrales de la Estrategia de Desarrollo Regional de Arica y Parinacota y Plan de Desarrollo Regional de Tarapacá.

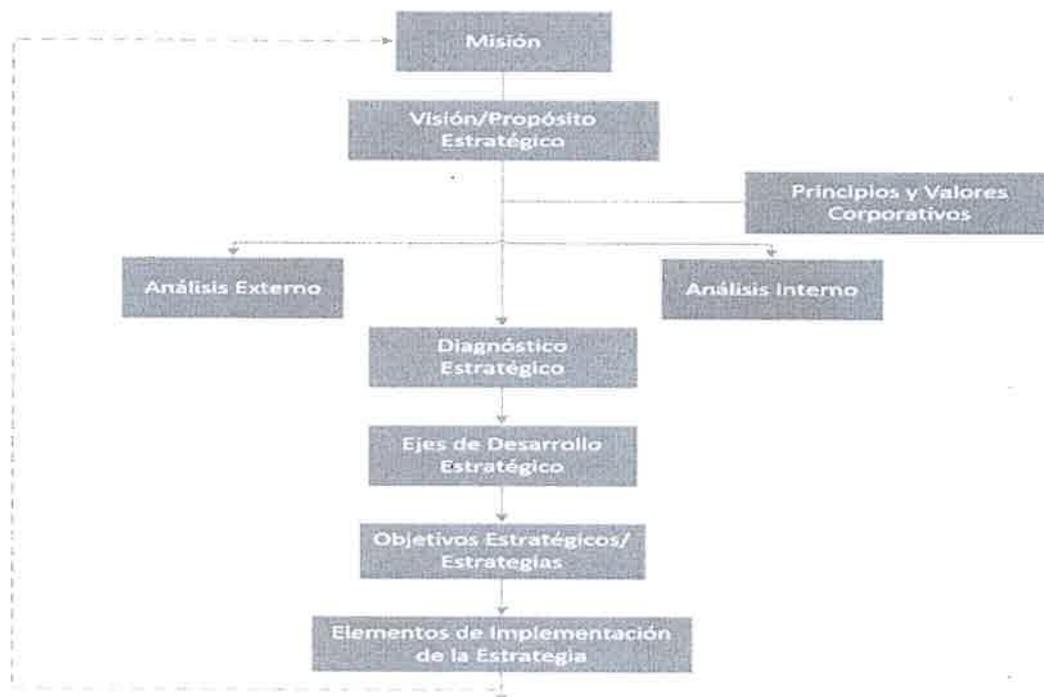
Para su análisis la Comisión ha tenido en cuenta el Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá 2017-2022, junto con otros insumos que se listan a continuación:

- Acuerdo HJD N° xxx, que aprueba el Sistema de Dirección Estratégica UTA 2017-2022.
- Dictamen de Acreditación Universidad de Tarapacá, 2017.
- Documento observaciones al SDE recibidas desde diferentes unidades académicas y compendio de reuniones de difusión y aportes al SDE realizadas durante el año 2017, editado por la Dirección de Planificación.
- Ley 21.091
- Ley 21.094
- Estrategia de Desarrollo Regional Arica y Parinacota, 2017-2030.
- Plan de Desarrollo Regional Tarapacá, 2011-2020.
- Reporte de la comisión de elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico presidida por el Rector Arturo Flores y resumida por H. Beck.
- Informe de análisis del entorno elaborado por la Dirección de Planificación, 2017.
- Informe de autoevaluación institucional, 2017.
- Compendio de observaciones de Facultades y Escuelas en periodo de campaña de elecciones de rectoría, resumida por A. Díaz.
- Presentaciones Rector octubre de 2016: SDE y proceso de autoevaluación.
- SIES regionales.
- Proyectos de desarrollo de Unidades Académicas.



### 3. ELEMENTOS DE DIAGNÓSTICO DEL SDE UTA 2017 – 2022

Teniendo en cuenta el marco lógico del proceso de planificación y dirección estratégica definidos para la Universidad de Tarapacá (Figura 1), se resume los principales aspectos observados con relación al SDE vigente en términos de sus coherencias, pertinencia, relevancia y suficiencia.



**Figura 1: Sistema de Dirección Estratégica UTA**

A juicio de la comisión el SDE logra responder a la necesidad de un desarrollo cuantitativo y cualitativo en todos los aspectos del quehacer en un nivel institucional, debiendo integrar estratégicamente las necesidades y expectativas de los diferentes miembros de la comunidad universitaria y otros grupos de interés, en la perspectiva del mejoramiento continuo y la complejidad institucional. En la tabla 1 se recoge la valoración de criterios clave en términos de su realización y proyección estratégica.



TABLA 1. Evaluación SDE en base a rúbrica de Pedraja (2017)

CRITERIO EVALUADO	Calificación 0-1-2-3
Definición de la razón de ser	2
Definición grado complejidad	2
Análisis macroentorno	2
Análisis entorno competitivo	2
Análisis del alcance de Recursos y Capacidades institucionales	2
Análisis de la relevancia Recursos y Capacidades institucionales	2
Análisis posibilidad de apropiación de Recursos y Capacidades institucionales	1
Identificación Fortalezas y Debilidades	2
Identificación Oportunidades y Amenazas	2
Diseño de la Estrategia Corporativa	2
Diseño de la Estrategia Competitiva	2
Diseño de la Estrategia Funcional	2
<b>Evaluación Global</b>	<b>Moda = 2</b>

En general, la comisión concluye que:

- El SDE revela consistencia entre la misión, el propósito estratégico y los objetivos estratégicos,
- Si bien no considera suficientemente los compromisos y valores declarados a través de los objetivos y programas definidos, se encuentran presentes en los lineamientos centrales, ejes y sub-ejes de desarrollo.
- El SDE mejora la visión de futuro de la institución dando coherencia en la visualización de los elementos que facilitarán el desarrollo de mediano plazo. Si bien no intenciona una etapa de asimilación y apropiación de la estrategia y de los planes por parte de la comunidad universitaria, sugiere elementos críticos para una adecuada implementación.
- Las estrategias corporativas definidas son adecuadas y realizables. Se orientan a generar valor para la institución, las personas, las comunidades y el territorio
- Las políticas y programas se corresponden con la visión, misión y objetivos de desarrollo. Sin embargo, no se considera programas relevantes de cultura institucional, fortalecimiento de la gobernanza y desarrollo estratégico.
- Los indicadores casi siempre son coherentes con los objetivos y resultados que se pretende lograr. Existen indicadores sin estándares especificados.
- En general, se observa coherencia, pertinencia y relevancia del SDE y sus elementos.



#### 4. AJUSTES AL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 2017-2022:

Con el fin de favorecer la orientación estratégica de la Universidad de Tarapacá se integra a esta propuesta diferentes ajustes que intentan abordar el desarrollo y sustentabilidad institucional a nivel organizativo y multidisciplinario siguiendo el modelo institucional referido en la figura 1.

Para facilitar la lectura en las siguientes tablas se representa los ajustes sugeridos, en primer lugar, a la Misión, Visión, Valores Corporativos y Compromisos Institucionales (tablas 2,3,4). En segundo lugar al resumen diagnóstico (tabla 5).

A continuación, los ajustes sugeridos a los ejes de desarrollo (tabla 6) y en documento anexo los objetivos y los programas estratégicos ajustados.

Finalmente, se hace referencia a elementos relevantes para una adecuada implementación y los logros esperables de este desarrollo planeado, en términos de ideas finales.



TABLA 2: MISIÓN INSTITUCIONAL

MISIÓN
<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 colaborar en la 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.</p>



**TABLA 3: VISIÓN / PROPÓSITO ESTRATÉGICO**

<b>VISIÓN</b>
<p>La Universidad de Tarapacá tiene como visión y propósito estratégico: “Ser un referente como universidad estatal, regional y fronteriza, reconocida por su calidad, integralidad y aporte a la equidad, al desarrollo y a la integración académica e intercultural en la Macro Región Centro Sur Andina”.</p> <p>Esta aspiración estratégica de largo alcance implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionarse estratégicamente como un referente de calidad en el ámbito de las universidades estatales y regionales del sistema de educación superior.</li> <li>• Consolidarse como una Universidad de excelencia académica, con un modelo educativo propio, en la formación de pre y postgrado, en la Macro Región Centro Sur Andina.</li> <li>• Contribuir al progreso regional y nacional, generando movilidad y desarrollo social, a través de la formación de profesionales de alta calidad preparados para actuar en ambientes globales.</li> <li>• Posicionarse como una institución referente, en relación con su productividad relativa en materia de generación, promoción y transferencia científico-tecnológica de conocimientos a la comunidad científica regional, nacional e internacional.</li> <li>• Contribuir al desarrollo regional a través de actividades y proyectos de vinculación y gestión compartida del conocimiento con actores del medio social, cultural y productivo.</li> </ul> <p>En coherencia con su visión y propósito estratégico, la Universidad de Tarapacá orientará su quehacer estratégico, tomando especial consideración en los elementos que configuran parte esencial de su sello institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protagonismo en la custodia y preservación de un patrimonio cultural milenario.</li> <li>✓ Orientación hacia la integración geográfica y transfronteriza.</li> <li>✓ Rol activo en la generación de equidad y movilidad social a través de la formación profesional y educación continua de excelencia.</li> <li>✓ Respeto y promoción de la diversidad cultural.</li> </ul>



**TABLA 4: VALORES CORPORATIVOS Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES**

<b>VALORES CORPORATIVOS Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES</b>
<p>En armonía con su misión institucional, la Universidad de Tarapacá orientará sus actividades y programas con base en los siguientes compromisos, los cuales constituyen el marco valórico, que regirá el desarrollo de las actividades corporativas, generando el referente de conducta para el actuar de los miembros de la comunidad universitaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compromiso con la excelencia y el mejoramiento continuo de la calidad</i>, la Universidad de Tarapacá se compromete con el mejoramiento continuo en el desarrollo de su quehacer institucional, propendiendo a alcanzar los mayores niveles en su labor académica.</li> <li>• <i>Compromiso con la equidad y la movilidad social</i>, la Universidad de Tarapacá se compromete con la búsqueda de la igualdad de oportunidades para el desarrollo de las personas, considerando sus méritos individuales y promoviendo la movilidad social a través de una educación superior de calidad, de manera tal de contribuir a una sociedad más equitativa en lo económico, lo social y en lo cultural.</li> <li>• <i>Compromiso con el perfeccionamiento de una sociedad justa, humanista y democrática</i>, la Universidad de Tarapacá se compromete a garantizar un ambiente institucional donde prime el pluralismo, la tolerancia y la diversidad; la solidaridad y la inclusión; y el respeto por la dignidad, la perspectiva de género y los derechos fundamentales de las personas, con independencia de su origen y condición, formando profesionales y ciudadanos aptos para el perfeccionamiento de la sociedad.</li> <li>• <i>Compromiso con el bien público nacional y regional</i>, la Universidad de Tarapacá, en función de su quehacer institucional se preocupa esencialmente el bien común por sobre los intereses.</li> <li>• <i>Compromiso la protección del patrimonio cultural y del medio ambiente</i>, la Universidad de Tarapacá se compromete con la conservación y promoción del patrimonio cultural regional, como también del cuidado y preservación del medio ambiente.</li> </ul>



TABLA 5: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

FORTALEZAS	
<p><b>NOTA:</b> SE MANTIENEN 27 FORTALEZAS, SE MODIFICA LA SEGUNDA Y SE AGREGAN DOS</p> <p>Estructura organizacional de la administración central es liviana y funcional al logro de los objetivos de desarrollo estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizacional de la administración central es liviana.</li> </ul> <p>Se agrega:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centros, áreas y proyectos de vinculación con el medio.</li> <li>Alianzas de colaboración académica nacionales e internacionales.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	
<p><b>NOTA:</b> SE MANTIENEN LAS SIETE OPORTUNIDADES, SE AGREGAN DOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos Reforma Sistema de Educación Superior favorecen perspectiva refundacional.</li> <li>Ubicación geográfica favorece proyectos académicos de formación, investigación, vinculación que incorporen internacionalización.</li> </ul>
DEBILIDADES	
<p><b>NOTA:</b> SE MANTIENEN 5 DEBILIDADES, Y SE AGREGAN 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas institucionales no propician explícitamente el trabajo interdisciplinario y colectivo.</li> <li>Dificultades administrativas afecta oportunidad de información y toma de decisiones.</li> <li>Necesidad de actualización de carrera académica y sistema de gestión de desempeño.</li> <li>Dificultad para superar asignaturas críticas. (Altas tasas de Repitencia) Ausencia modelo abordaje servicios internos.</li> </ul>
AMENAZAS	
<p><b>NOTA:</b> SE MANTIENEN LAS CUATRO AMANAZAS, SE AGREGA UNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos Reforma SES agregan regulación externa afectando funcionalidad. (Debido a la cantidad de controles repetitivos).</li> </ul>



**TABLA 6: EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO**

1. **Formación:** que procura el diseño e implementación de un perfil integral con sello institucional, de alta calidad y pertinencia.

Consistentemente con lo anterior, se pretende:

- La consolidación pregrado, en términos de pertinencia, calidad y desarrollo estudiantil.
- El fortalecimiento del postgrado, en términos de su diseño, calidad y desarrollo.

2. **Investigación:** que procura el logro de resultados relevantes a nivel nacional e internacional mediante la consolidación de líneas, redes y equipos.

Consistentemente con lo anterior, se pretende:

- El fortalecimiento de la investigación como tarea integral del quehacer académico en cada una de las Facultades.
- La consolidación de la alta investigación y la obtención de resultados de excelencia tanto en proyectos como en publicaciones.

3. **Vinculación con el medio:** que procura lograr que la institución se transforme en un agente de desarrollo social y económico, mediante contribuciones académicas que salvaguarden la bidireccionalidad de los esfuerzos institucionales.

Consistentemente con lo anterior, se pretende:

- La consolidación de la vinculación con el medio como tarea integral del quehacer académico en cada una de las Facultades y del propio Instituto de Alta Investigación.
- La consolidación del cultivo superior del área de cultura y patrimonio con foco en la vinculación con el medio regional y su proyección internacional.

4. **Gestión, gobernanza y desarrollo institucional:** que procura el cumplimiento de la misión y visión institucional en un marco de eficacia y eficiencia, con foco en el desarrollo de una universidad compleja con niveles avanzados calidad, equidad, efectividad y sustentabilidad.

Consistentemente con lo anterior, se pretende:

- El fortalecimiento de la estructura de la administración central incorporando áreas faltantes a nivel de Vicerrectorías; Direcciones Generales, Direcciones y Oficinas.
- La consolidación de los sistemas y procesos organizacionales llegando a niveles de excelencia y/o calidad avanzada.
- La profesionalización de los equipos de soporte de la administración central.



## 5. IDEAS FINALES

El SDE debe actuar como marco de referencia pactado que permita proyectar acciones y dar coherencia en la visualización de los elementos que facilitarán el desarrollo de la institución.

Dado que constituye en sí mismo un sistema y mecanismo de aseguramiento de la calidad, se espera promueva el fortalecimiento y consolidación de la UTA mediante actividades que agregan valor a la institución y a la sociedad.

Desde la perspectiva de la Dirección Estratégica, el cumplimiento de los ejes estratégicos llevará a que la institución, en los próximos años, se habrá de caracterizar por:

**Ser una Universidad Compleja:** lo que implica el fortalecimiento y consolidación de capacidades institucionales en todos los ámbitos del quehacer: formación, investigación, vinculación, gestión y desarrollo (Sistema de Dirección Estratégica).

**Altos niveles de calidad en la Formación de Personas:** lo que implica el desarrollo de un pregrado de alta calidad sustentado en la consolidación de los núcleos de formación y de las competencias transversales. Asimismo, se habrá de destacar un ámbito de postgrado relevante, pertinente, integrador y acreditado en niveles avanzados.

**Altos niveles de calidad en la investigación:** lo que implica el desarrollo de Líneas de Investigación; el fortalecimiento de equipos y consolidación de redes; junto con la dinamización de la contribución de investigación, desarrollo e innovación al desarrollo y bienestar de las regiones.

**Eficaces y eficientes niveles de bidireccionalidad de las contribuciones disciplinarias, sectoriales, culturales:** lo que implica responder a las necesidades de desarrollo institucional agregando valor al desarrollo social y económico de las regiones que la acogen y en las cuales la universidad desarrolla su quehacer.

Consistentemente con lo anterior, la implementación requiere:

- El fortalecimiento de la estructura de la administración central incorporando áreas faltantes a nivel de Vicerrectorías; Direcciones Generales, Direcciones y Oficinas.
- La consolidación de los sistemas y procesos organizacionales llegando a niveles de excelencia y/o calidad avanzada.
- La profesionalización de los equipos de soporte de la administración central.

////////////////////





# AJUSTE PROGRAMAS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DEL SDE 2017-2022



## 1. EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN

### 1.1. SUB EJE: FORMACIÓN DE PREGRADO

Objetivos Estratégicos	Programas	Responsables Institucionales
<p>1. Incorporar a los mejores estudiantes, en cuanto a ranking y promedio de la prueba de selección universitaria, de las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá a la institución, logrando la preparación de profesionales íntegros y de calidad, en un contexto de niveles de titulación equivalentes al promedio nacional.</p>	<p>Programa Propedéutico dirigido a estudiantes de 3° y 4° año de enseñanza media y a sus respectivos profesores (2017-2022).</p> <p>Programa orientado a fortalecer los Preuniversitarios patrocinados por la UTA para mejorar las posibilidades de acceso y puntajes de los alumnos a nuestra universidad (2017-2022).</p>	<p>Vicerrectoría Académica. Dirección de Docencia. Dirección de Vinculación con el medio. Vicerrectoría Académica. Dirección de Docencia. Dirección de Vinculación con el medio.</p>
<p>2. Disponer de una oferta educativa de alta calidad, acreditada, con perfiles de egreso y planes curriculares actualizados e innovativos, que responda satisfactoriamente a los requerimientos de la sociedad y de las demandas o requerimientos laborales de las regiones en las cuales la institución se encuentra inserta, sin perder de vista la necesidad de una formación profesional para un mundo global en constante cambio.</p>	<p>Programa para potenciar el plan de difusión de la oferta académica y beneficios internos de la Universidad en el Norte Grande y países limítrofes (2017-2022).</p> <p>Programa de fortalecimiento de las capacidades de gestión para la evaluación interna (2017-2022).</p> <p>Programa de Inversión en Infraestructura y Equipamiento para el fortalecimiento en niveles de alta calidad de la docencia de pregrado en el horizonte de planeación. (2018-2022).</p> <p>Programa de sistematización y optimización de procesos, estándares, recursos y programación temporal de carreras que se deberán autoevaluar (2017).</p>	<p>Vicerrectoría Académica. Dirección de Docencia. Dirección de Vinculación con el medio. Dirección de Calidad. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p> <p>Rectoría. Vicerrectoría de Administración y Finanzas</p> <p>Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Dirección de Calidad. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p>

<p>3. Disponer de procesos de enseñanza aprendizaje modernos, innovadores, coherentes con los lineamientos ministeriales y con la inserción del país en ambientes globales, en la sociedad del conocimiento.</p>	<p>Programa de actualización de planes de estudio de acuerdo a los modelos educativo y pedagógico (2017-2022).</p> <p>Programa mejoramiento y generación de alternativas de actividades de titulación por carrera (2017-2022).</p> <p>Programa de vinculación con egresados de la Universidad y empleadores (2017-2022).</p> <p>Programa de Perfeccionamiento en Docencia Universitaria (2018-2022)</p> <p>Programa de reconocimiento de buenas prácticas docentes. Jornadas de docencia.</p> <p>Programa puesta en valor tecnología educativa. incorporación de Tics educativa, Tv y Radio Educativa</p> <p>Seguimiento planes SCT</p> <p>Evaluación de impacto centros y programas de apoyo a la docencia</p> <p>Programa de Desarrollo de Competencias transversales (2017-2022).</p> <p>Programa de nivelación de competencias de ingreso y de acompañamiento tutorial (2017-2022).</p> <p>Programa de fortalecimiento de la formación disciplinar a nivel Doctoral: Doctorado en Educación; Doctorado en Estudios Sociales; Doctorado en Matemática; Doctorado en Historia (2018-2022)</p>	<p>Vicerrectoría Académica. Dirección de Docencia. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p> <p>Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p> <p>Dirección de Docencia. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p>
--	---	---

<p>4. Fortalecimiento estructural de la relación entre docencia de pregrado e investigación y vinculación con el medio, buscando sinergias y una mutua contribución entre la docencia y la investigación y, entre la docencia y la vinculación con el medio.</p>	<p>Programa de trabajo conjunto con empleadores, egresados, estudiantes y académicos (2017-2022).          Rol de la UTA en la formación de educadores que se desempeñan en la XV Región.          Programa anual de educación continua entregado por cada Facultad y Escuela Universitaria (2017-2022).</p>	<p>Vicerrectoría Académica, Dirección de Vinculación con el Medio          Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.          Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p>
<p>5. Fomentar el sello misional en la formación académica</p>	<p>Programa de movilidad académica estudiantil institucionalizada (2017-2022).          Plan de articulación vertical y horizontal de valores sello          Creación de créditos sociales y de investigación</p>	<p>Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p>
<p>6. Promover inclusión, equidad y calidad de los procesos y resultados formativos. (Acceso, participación, permanencia, éxito promedio)</p>	<p>Revisión Modelo Educativo. Incorporar enfoque de derecho y enfoque género en planes de estudio.          Incentivo asistencia          Diseño redes usuario – proveedor servicio docentes</p>	

## 1.2. SUB EJE: FORMACIÓN DE POSTGRADO

Objetivos Estratégicos	Programas	Responsables Institucionales
<p>1. Ampliar la cobertura de programas de Doctorado, logrando su debida implementación en condiciones de alta calidad y- consecuentemente- consiguiendo su acreditación, en el marco de un cumplimiento de los estándares nacionales de evaluación de Doctorados.</p>	<p>Programa de sistematización de la adecuación curricular para la articulación entre programas de postgrado y carreras de pregrado (2017-2020)</p> <p>Desarrollo de alianzas nacionales e internacionales</p>	<p>Vicerrectoría Académica. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p>
	<p>Programa de Inversión en Infraestructura y Equipamiento (2018-2022)</p>	<p>Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias y Director del IAI</p>
<p>2. Fortalecer los programas de Magíster con orientación académica, así como aquellos con orientación profesional, consiguiendo su debida implementación en condiciones de alta calidad y- subsecuentemente- logrando su acreditación, en el marco de un cumplimiento de los estándares nacionales de evaluación de Magíster con orientación académica.</p>	<p>Programa de incorporación de nuevos cuadros académicos de excelencia con el grado de Doctor (2017-2022).</p>	<p>Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p>
	<p>Programa de sistematización y optimización de procesos, estándares, recursos y programación temporal de programas que se deberán autoevaluar (2017).</p>	<p>Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Dirección de Calidad. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p>
	<p>Programa de apoyo a los trabajos finales de graduación e incentivos a la publicación de trabajos finales de graduación (2018-2022).</p>	<p>Vicerrectoría Académica. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p>

Objetivos Estratégicos	Programas	Responsables Institucionales
<p>3. Fortalecer la vinculación de los programas de Doctorado y Magíster con el entorno social y económico, logrando contribuciones intelectuales que además de impactar en el medio científico y tecnológico, puedan tener efectos en la comunidad y en el desarrollo regional.</p>	<p>Programa de movilidad estudiantil hacia centros de clase mundial y profesores extranjeros de calidad internacional (2018-2022)</p> <p>Programa de generación de redes y convenios con socios estratégicos internacionales (2017-2022)</p>	<p>Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p> <p>Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias.</p>

## 2. EJE ESTRATÉGICO INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

### 2.1. SUB EJE: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Objetivos Estratégicos	Programas	Responsables Institucionales
1. Potenciar y consolidar las capacidades institucionales para la investigación científica y tecnológica de la Universidad.	Programa de incorporación de nuevos cuadros académicos (2017-2022).	Vicerrectoría Académica Director IAI Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias
	Formalización de núcleos/líneas/grupos de investigación prioritizadas	
	Creación de unidad de investigación Sede Iquique.	
	Unidad técnico-investigativo. Mentoría y editing.	
	Programa de Post Doctorado (2017-2022).	Vicerrectoría Académica
2. Posicionarse como líder en materia de publicaciones ISI/Scopus por académico de jornada completa, entre todas las universidades ubicadas al norte de la Región Metropolitana.	Programa de incentivos publicaciones ISI/Scopus y SciELO (2017-2022).	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Administración y Finanzas Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica.
	Programa incentivos resultados colectivos.	

Objetivos Estratégicos

Programas

Responsables Institucionales

<p>3. Posicionarse como líder en materia de proyectos de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica entre las universidades estatales del norte de Chile.</p>	<p>Programas de fomento de la investigación (2017-2022).</p>	<p>Vicerrectoría Académica          Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica.</p>
<p>4. Fortalecer el desarrollo y la transferencia tecnológica, así como los proyectos con impacto en la competitividad con miras al desarrollo regional y nacional.</p>	<p>Proyectos de incentivos al desarrollo de proyectos FONDECYT y FONDEF (2017-2022).</p>	<p>Vicerrectoría Académica          Vicerrectoría de Administración y Finanzas          Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica.</p>
<p>5. Fortalecer la vinculación entre investigación y el pregrado y el postgrado.</p>	<p>Convenios centros de clase mundial          Programa de fortalecimiento del Instituto de Alta Investigación (incluye infraestructura y equipamiento) (2017-2022).</p>	<p>Vicerrectoría Académica y          Director del IAI</p>
<p>5. Fortalecer la vinculación entre investigación y el pregrado y el postgrado.</p>	<p>Concurso de difusión de experiencias y resultados de investigación e innovaciones en docencia universitaria. (2017-2022).</p>	<p>Vicerrectoría Académica          Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica.</p>



### 3. EJE ESTRATÉGICO VINCULACIÓN CON EL MEDIO

#### 3.1. SUB EJE: VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Objetivos Estratégicos	Programas	Responsables Institucionales
1. Posicionar estratégicamente a la institución como un actor relevante de las regiones en la cuales inserta su quehacer desde la perspectiva de su rol en el campo de la educación superior y mediante la generación de iniciativas que favorezcan el desarrollo social y económico.	Programa de detección de necesidades y oportunidades de vinculación para el desarrollo productivo (2017-2022).	Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio
2. Contribuir a la creación de conocimiento e información que sirvan de apoyo al diseño e implementación de políticas públicas aplicadas al desarrollo regional.	Programa orientado al fortalecimiento del trabajo conjunto con los sectores sociales, de servicios y productivos (2017-2022).	Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias
3. Fortalecer la calidad, pertinencia e impacto de las actividades de Vinculación con el Medio regional y nacional con énfasis en la formación de capital humano, desarrollo productivo, patrimonial (cultural – natural) y artístico.	Programa de consolidación de un centro de estudios y opinión regional que apoye en el diseño e implementación de las políticas públicas en las regiones en las que opera la institución (2017-2022).  Programa de formación de líderes sociales y comunitarios (2017-2022)  Programa anual de capacitación (2017-2022).  Programa de registro y evaluación de las actividades de Vinculación con el Medio (2017-2022).	Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias  Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias  Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias  Director de Calidad Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias



**Objetivos Estratégicos**

**Programas**

**Responsables Institucionales**

<p>4. Fortalecer la integración transfronteriza con actores educacionales relevantes de la Macro Región Centro Sur Andina.</p>	<p>Programa para la integración transfronteriza con actores educacionales de la Macro Región Centro Sur Andina (2017-2022).</p>	<p>Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias</p>
	<p>Programa orientado a desarrollo de movilidad académica y estudiantil en contextos internacionales, específicamente en la Macro Región Centro Sur Andina (2017-2022).</p>	<p>Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio Dirección de Asuntos Estudiantiles Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias</p>
<p>5. Fortalecer la difusión de las actividades artísticas y culturales de la Universidad, posicionándose como un agente protagónico a nivel de las regiones en que la institución realiza su quehacer. (cambio desde sub eje patrimonio)</p>	<p>Puesta en valor y difusión del patrimonio científico cultural de la institución a través de su integración y disposición en formatos digitales y físicos (2017-2022)</p>	<p>Vicerrector Académico Director de Extensión y Vinculación con el Medio Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias</p>



### 3.2. SUB EJE: CULTURA Y PATRIMONIO

Objetivos Estratégicos	Programas	Responsables Institucionales
1. Custodiar, gestionar y difundir la Cultura Chinchorro como un patrimonio milenario y único para la Región Arica y Parinacota y el país, contribuyendo a su posicionamiento nacional e internacional.	Programa de puesta en valor de la Cultura Chinchorro (2017-2022)	Vicerrector Académico Vicerrector de Finanzas Decana Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
2. Potenciar la protección, mantención y visualización del patrimonio científico cultural de la Institución.	Programa revalorización y difusión del Archivo Histórico Vicente Dagnino y colección patrimonial Alfredo Wormald. (2017-2022)	Vicerrector Académico Vicerrector de Finanzas Director de Biblioteca Decana Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
3. Custodiar y difundir los valores, las tradiciones y las expresiones culturales de la Región Arica y Parinacota y de la Región Tarapacá.	Programa de difusión cultural que comprende el despliegue territorial en Chile y en la perspectiva transfronteriza de los grupos estables de la institución (2017-2022)	Vicerrector Académico Director de Extensión y Vinculación con el Medio



## 4. EJE ESTRATÉGICO GESTIÓN, GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

### 4.1. SUB EJE: GESTIÓN GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Objetivos Estratégicos	Programas	Responsables Institucionales
1. Mantener un equilibrio económico, financiero y presupuestario permanente en el accionar de la Universidad.	Programa de optimización de ingresos y gastos (2017-2022).	Vicerrector de Administración y finanzas Director de Planificación Director de Administración y Finanzas
2. Lograr la dotación de recursos físicos, financieros y materiales en un nivel satisfactorio para el desarrollo del quehacer institucional.	Programa de inversiones físicas, fortaleciendo la logística y operaciones y la mantención de campus universitarios (2017-2022).	Vicerrector de Administración y finanzas Director de Planificación Director de Administración y Finanzas
3. Lograr la dotación de recursos académicos y funcionarios competentes para el desarrollo de las tareas institucionales.	Programa de optimización de la carrera académica (2017-2022).	Vicerrector Académico Director de Planificación Director de Calidad Decanos de Facultades y Escuelas Director del IAI
	Programa de optimización y profesionalización de la planta funcionaria (2017-2022).	Vicerrector de Administración y finanzas Director de Planificación
	Programa de consolidación de la carrera funcionaria (2017-2022).	Director de Administración y Finanzas Vicerrector de Administración y finanzas Director de Planificación
	Programa de optimización del sistema de recursos humanos (2017-2022).	Director de Administración y Finanzas Vicerrector Académico
		Vicerrector de Administración y finanzas Decanos de Facultades y Escuelas Director del IAI
		Director de Planificación Director de Administración y Finanzas
4. Consolidar las capacidades de autoevaluación, diagnóstico estratégico y autorregulación en el	Programa de alineamiento del diseño con la implementación de la estrategia (2017-2022).	Vicerrector Académico Vicerrector de Administración y finanzas

Objetivos Estratégicos	Programas	Responsables Institucionales
marco de un sistema de mejoramiento permanente.		Decanos de Facultades y Escuelas Director del IAI Director de Planificación Director de Administración y Finanzas
5. Promover complejidad institucional. Robustecer la identidad colectiva y gestión académica para responder a las demandas internas y externas de manera interdisciplinaria y efectiva.	Reestructuración académica y administrativa. Diseño, procedimientos, normas, incentivos. Programa gestión de desempeño colectivo (unidades) Carrera académica y carrera funcionaria.	
6. Promover una gestión expedita mediante la implementación de una estructura organizativa funcional que favorezca procesos y resultados satisfactorios.	Nuevos estatutos Programa descentralización presupuestaria administrativa facultades y sede. Optimización de procesos.	
7. Implementar medidas correctivas necesarias para la regulación de situaciones estratégicas pendientes.	Rendición (pública) de cuenta. Regulación de grados académicos (2018-2022) mediante la generación de adendas que impliquen que el académico deudor se compromete en un plazo no mayor a los 5 años a obtener un grado académico equivalente al no logrado durante su comisión de estudios, o a realizar un labor docente adicional de 8 hrs semanales por el doble del tiempo de perfeccionamiento, sin costo adicional para la institución. Ajustar los mecanismos de postulación para acceder a Perfeccionamiento Externo.	
8. Incorporar enfoque de derecho, género e interculturalidad en el quehacer universitario.	Diagnóstico de condiciones de equidad de género, inclusión e interculturalidad Creación unidad de equidad de género	
9. Impacto de la Ley de Incentivo al Retiro sobre el Estamento Académico (Ley N° 21043) Estamento Administrativo (Ley N° 20996)	Plan de Renovación de Académicos y Administrativos.	Rector Vicerrector Académico Vicerrector de Administración y Finanzas

