

**PROMULGA ACUERDO N° 1952 DE LA
JUNTA DIRECTIVA.
INFORMA SOBRE PLAN DE ALINEAMIENTO
ESTRATEGICO 2018 – 2022 DE LA
UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ.**

DECRETO EXENTO N° 00.799/2019.

Arica, 26 de julio 2019.

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

VISTO:

Lo dispuesto en el DFL N°150, de 11 de diciembre de 1981, del Ex Ministerio de Educación Pública; Resolución N° 6, 7 y 8, todas de 2019 de la Contraloría General de la República, según sea pertinente en la especie, Ley N° 21.094, de fecha 05 de junio de 2018, “sobre Universidades Estatales”, Ley N° 21.091, de fecha 29 de mayo de 2018, “sobre Educación Superior”, Resolución Exenta Universitaria CONTRAL. N° 0.01/2002, de enero 14 de 2002; Resolución Exenta Universitaria CONTRAL. N° 0.01/2018, de abril 23 de 2018; Acuerdo de Junta Directiva N° 1951, de fecha julio 19 de 2019, los antecedentes adjuntos, y las facultades que me confiere el Decreto TRA N° 335/129/2018, de julio 25 de 2018.

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad de Tarapacá es una Corporación de derecho público, autónoma y con patrimonio propio, dedicada a la enseñanza y al cultivo superior de las artes, las letras y las ciencias, que goza de una triple autonomía académica, económica, administrativa, dedicada a la enseñanza y cultivo superior de las artes, las letras y las ciencias, creada por D.F.L N° 150, de 11 de diciembre de 1981, del Ex Ministerio de Educación.

Que, a través del Decreto Exento Universitario N° 00.474/2017, de fecha mayo 04 de 2017, promulga Acuerdo de Junta Directiva N° 1824, que aprueba el Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá correspondiente a los años 2017 - 2022.

Que, en el marco de la Ley N° 21.091, de fecha 29 de mayo de 2018, sobre Educación Superior y la Ley N° 21.094, de fecha 05 de junio de 2019, sobre Universidades Estatales, se hace necesario alinear el actual diseño estratégico institucional con los requerimientos de las leyes señaladas.

Que, en Sesión Ordinaria de Junta Directiva, realizada con fecha 19 de julio de 2019, el Rector de la Universidad de Tarapacá propone e informa a los Directores de Junta Directiva presentes, sobre el Plan de Alineamiento Estratégico 2018 – 2022, de la Universidad de Tarapacá.

DECRETO:

1.- Promulgase Acuerdo N° 1952 de la Junta Directiva de la Universidad de Tarapacá, adoptado en sesión ordinaria N° 169, realizada el 19 de julio de 2019, cuyo tenor es el siguiente:

ACUERDO N° 1952

Considerando la exposición presentada por el Rector de la Universidad, Sr. Emilio Rodríguez Ponce y respaldada por la Vicerrectora de Desarrollo Estratégico, Sra. Jenniffer Peralta Montecinos, los Directores presentes; Sr. Jaime Torrealba Cubillos, Sr. Iván Silva Focacci, Sra. Yuny Arias Córdova, Sra. Elizabeth Bastias Marín, Sr. Atilio Pachá Bustamante, y Sr. Daniel Viera Castillo, se informan sobre el Plan de Alineamiento Estratégico 2018 – 2022, de la Universidad de Tarapacá, con relación a los requerimientos de la Ley N° 21.094, "sobre Universidades Estatales" y la Ley N° 21.091, "sobre Educación Superior", contenido en documento adjunto, que consta de 13 (trece) hojas, rubricadas por la Secretaria 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 Secretaría General de la Presidencia, sobre Acceso a la información pública.

Anótese, y remítase a la Contraloría de la Universidad, para su control y registro. Comuníquese una vez tramitado totalmente el acto.


PAULA LEPE CAICONTE
Secretaria de la Universidad


ALFONSO DIAZ AGUAD
Rector (S)


UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
CONTRALORÍA
ARICA


UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
RECTOR
ARICA

ADA.PLC.vbm

06 AGO 2019

RECIBIDO
09 AGO. 2019
FOLIO N°
Secretaria de la Universidad
U.T.A.



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
JUNTA DIRECTIVA
ARICA - CHILE

CERTIFICADO

La Secretaria de la Universidad de Tarapacá que suscribe, certifica que en reunión ordinaria N° 169 de Junta Directiva, realizada el 19 de julio de 2019, se adoptó el siguiente acuerdo:

ACUERDO N° 1952

Considerando la exposición presentada por el Rector de la Universidad, Sr. Emilio Rodríguez Ponce y respaldada por la Vicerrectora de Desarrollo Estratégico, Sra. Jenniffer Peralta Montecinos, los Directores presentes; Sr. Jaime Torrealba Cubillos, Sr. Iván Silva Focacci, Sra. Yuny Arias Córdova, Sra. Elizabeth Bastias Marín, Sr. Atilio Pachá Bustamante, y Sr. Daniel Viera Castillo, se informan sobre el Plan de Alineamiento Estratégico 2018 – 2022, de la Universidad de Tarapacá, con relación a los requerimientos de la Ley N° 21.094, "sobre Universidades Estatales" y la Ley N° 21.091, "sobre Educación Superior", contenido en documento adjunto, que consta de 13 (trece) hojas, rubricadas por la Secretaria de la Universidad.

ARICA, 19 de julio del 2019.



PAULA LEPE CAJONTE
Secretaria de la Universidad

PLC/vbm

DESAFÍOS Y PROCESOS ESTRATÉGICOS



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

Dra. JENNIFER PERALTA MONTECINOS
VICERRECTORA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Julio - 2019

PLAN DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2018-2022 UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

OBJETIVO: ALINEAR EL DISEÑO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA LEY DE UNIVERSIDADES ESTATALES Y LA LEY DE REFORMA A LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS	PLAZOS	
	DISEÑO	REVISIÓN
SISTEMAS DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	JUNIO 2018	ANUALMENTE
ESTRUCTURA ACADÉMICA	JUNIO 2018	MARZO 2021
ESTRUCTURA ADMINISTRACIÓN CENTRAL	JULIO 2018	MARZO 2020
NORMATIVA INTERNA: ORDENANZAS, REGLAMENTOS E INSTRUCTIVOS	MARZO 2019	MARZO 2020
SISTEMAS CONTROL Y GESTIÓN	DICIEMBRE 2019	MARZO 2020
NUEVO ESTATUTO	MARZO 2021	





GENERACIÓN DE ESTATUTOS DE LA UNIVERSIDAD

AJUSTE SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS PROCESOS
ACADÉMICOS / ADMINISTRATIVOS

CARRERA ACADÉMICA

CARRERA FUNCIONARIA

DISEÑO MODELO DE CALIDAD INTEGRAL Y SISTEMA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

POLÍTICAS Y MECANISMOS ASEGURAMIENTO CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO
EXCENENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN / GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES /
ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD / INICIACIÓN CON TI. MITOS / INVESTIGACIÓN, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

AJUSTE AL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

PROPUESTA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA



ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

- SDE 2017-2022 aprobado por la HJD en mayo 2017, ajustado en junio de 2018.
- Necesidad de participación amplia y evaluación permanente.
- Cambios en el contexto:
 - Reforma Sistema de Educación Superior. Ley General SES y Ley Ues estatales. Rol de la Universidades. Mediciones de calidad e impacto del quehacer.
 - Estrategias regionales.
 - Desafíos disciplinarios y organizativos.
 - Financiamiento y sustentabilidad.



Transformaciones en la gobernanza del SES

- Participación de los agentes relevantes:
 - Gobierno: Mineduc-Subsecretaría ES, Superintendencia ES
 - Estudiantes (comisionados)
 - Sector productivo (comisionados)
 - Sociedad civil (procesos públicos y participativos)
 - IES: CRUCH 2.0
- Arquitectura de la provisión: mixta
- Control financiero, académico y administrativo: De "autorregulación competitiva" a creciente regulación externa.
 - Contraloría
 - Subsecretaría ES,
 - Superintendencia ES
 - Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad -SACES : Acreditación integral
 - Sistema único de Admisión.
 - Sistema de financiamiento y gratuidad: Instrumentos de financiamiento, Fijación de precios, Control de la oferta



Fundamentos y enfoque del Proceso de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá



Premisas

- ✓ 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.
- ✓ **SDE como sistema y mecanismo de aseguramiento de la calidad.**
- ✓ Debe promover el **fortalecimiento y consolidación de la UTA mediante actividades que agregan valor** a la institución y a la sociedad.
- ✓ **Declara el camino hacia la complejidad institucional.**

Expectativas

Universidad Compleja

- ✓ Fortalecimiento y consolidación de capacidades institucionales en todos los ámbitos del quehacer: formación, investigación, vinculación, gestión y desarrollo (SDE).
- ✓ Optimización para la sustentabilidad institucional.

Mejora de la Formación del Capital humano:

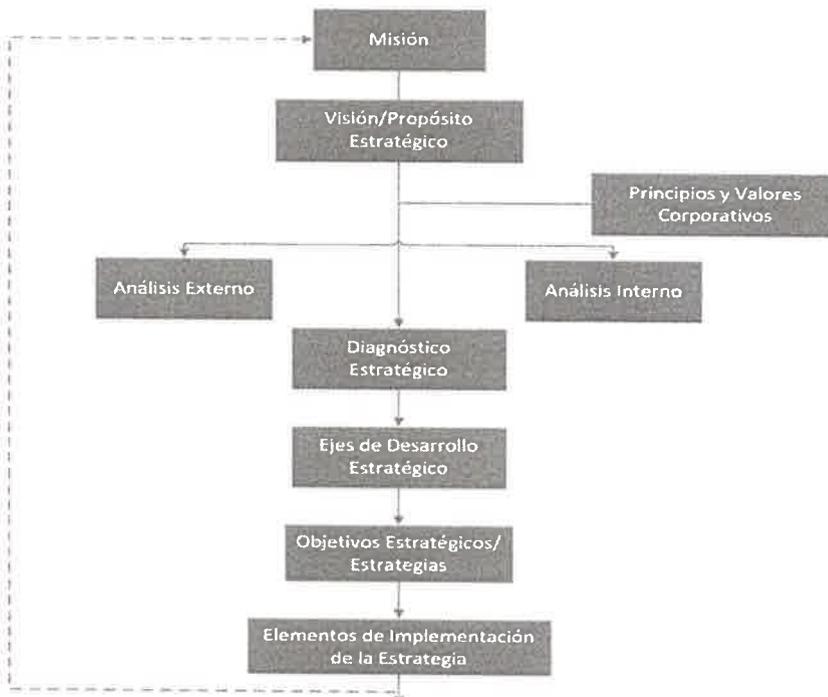
- ✓ **Pregrado fundamental:** Núcleos comunes, sello y competencias transversales
- ✓ **Postgrado relevante, pertinente, integrador.**

Desarrollo de Líneas de Investigación.

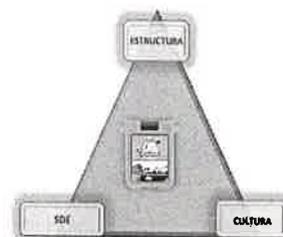
- ✓ Fortalecimiento de equipos y consolidación de redes.
- ✓ Programas estratégicos.
- ✓ Dinamización de la contribución de I+D+i al desarrollo y bienestar de las regiones.

Bidireccionalidad de las contribuciones disciplinares, sectoriales, culturales.

- ✓ **Responde a las necesidades de desarrollo institucional agregando valor al desarrollo social y económico de las regiones que la acogen.**



SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



MISIÓN INSTITUCIONAL

(ajuste junio 2018)

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**.

Sus áreas de desarrollo son la docencia de pregrado orientada a la formación integral de profesionales que se inserten con éxito en el mercado laboral, promoviendo la educación continua, equidad y la movilidad social; la investigación y el postgrado en aquellas áreas en las cuales la Universidad genera ventajas competitivas significativas; la vinculación con el medio y la extensión académica en la perspectiva de **contribuir al desarrollo regional e integración transfronteriza**.

La Universidad de Tarapacá, además, asume el desafío de **custodia, conservación y preservación los patrimonios regionales**, con énfasis en la Cultura Chinchorro, la que constituye un acervo cultural milenario de valor inestimable para la humanidad.

LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO

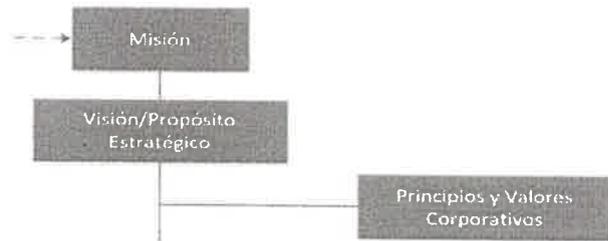


UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

FASE 1: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

REVISIÓN DOCUMENTAL

- SDE UTA 2017 – 2022 ajustado.
- Acuerdo HJD sobre SDE
- Dictamen Acreditación 2017 y Autoevaluación Institucional
- Leyes 21.091 Y 21.094
- Estrategia de Desarrollo Regional Arica y Parinacota 2017-2030
- Plan de Desarrollo Regional Tarapacá 2022
- SIES regionales
- Desafíos académicos, administrativos, financieros y de desarrollo
- Desafíos unidades académicas



TALLER DE INTEGRACIÓN: MISIÓN y PROYECCIONES



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ÁMBITO FINANCIERO

Incrementar los ingresos:

- Incorporar egresados CFT, Continuidad de estudios (gratuidad)
- Aumentar la retención
- Racionalizar las rebajas a los ingresos
- Incrementar la admisión en un 2,7% anual (legal)
- Gratuidad para alumnos de Perú y Bolivia (proyecto)
- Incrementar la recuperabilidad de las C*C, UTA y FSCU

Reducir Gastos 10%:

- Costo de Operación MM\$ 2.700
- Gastos de Administración MM\$ 1.300

Optimizar la Gestión:

- Implementar la descentralización Facultades y Sede
- Sistema de costeo de las carreras

Rediseñar e Implementar Sistema de Control de Gestión

LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ÁMBITO ACADÉMICO

1. Mejorar tasa titulación a 60%:

- Mejorar calidad de ingreso y procesos de admisión.
- Aumentar retención de primer año.
- Aumentar retención de tercer año.
- Aumentar la retención.
- Mejorar estándares de ingreso (PSU).

2. Reducir permanencia 10%:

- Disminuir tiempos de titulación.

3. Programas de Postgrado acreditados

- 7 programas de Doctorado
- 10 programas de Magister

4. Incremento número y calidad de las publicaciones

5. Pertinencia y calidad de la vinculación con el medio:

- Desarrollo de la oferta de formación continua en modalidad virtual y presencial.
- Evaluación de pertinencia, impacto de programas y actividades de extensión y vinculación.

6. Optimizar la Gestión Académica:

- Descentralización Facultades y Sede.
- Mejoramiento de procesos de registro y titulación.
- Revisión de normativas y procesos.
- Sistema de seguimiento y control metas estratégicas.

7. Rediseñar e Implementar Sistemas y Procesos de Carrera académica:

- Actualización estándares y normativas.
- Armonización de procesos.

LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO



OBJETIVOS ÁMBITO DESARROLLO ESTRATÉGICO

Sistema de Dirección Estratégica

- Alineamiento Estrategia Corporativa y diseño de programas estratégicos
- Optimización de procesos con base tecnológica
- Desarrollo de la estrategia de postgrado. Programas estratégicos de investigación.
- Internacionalización e integración transfronteriza
- Optimizar Sistemas de información y Control de Gestión

Diseño Organizativo y Desarrollo Organizacional:

- Cultura institucional
- Nuevos Estatutos
- Estructura y Diseño Institucional
- Carrera funcionaria
- Carrera académica

Modelo de Calidad Integral y Sistema de Aseguramiento y Mejora Continua

- Mecanismos de autorregulación actividades misionales
- Equidad e Inclusión
- Enfoque de género

LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

FASE II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

REVISIÓN DOCUMENTAL

- Cuenta pública y anuario 2018
- Taller de Diagnóstico noviembre de 2018
- Informes prospectivos Regionales y Globales

ANÁLISIS PESTEL

ANÁLISIS RECURSOS Y CAPACIDADES

TALLER DE INTEGRACIÓN: RECURSOS Y CAPACIDADES, DESAFÍOS Y METAS



Taller POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA UTA
Realizado el día 09/11/2018

LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado



HITOS DEL PROCESO. Primera fase

- DISCUSIÓN DE LA MISIÓN: AL 31 DE JULIO DE 2019
- ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO: AL 9 DE AGOSTO DE 2019
- ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO: AL 9 AGOSTO DE 2019
- REDISEÑO DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: AL 15 DE AGOSTO DE 2019
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: AL 15 DE AGOSTO DE 2019

LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

PROCESOS ESTRATÉGICOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO

GENERACIÓN DE ESTATUTOS DE LA UNIVERSIDAD

AJUSTE SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS PROCESOS
ACADÉMICOS / ADMINISTRATIVOS

CARRERA ACADÉMICA

CARRERA FUNCIONARIA

DISEÑO MODELO DE CALIDAD INTEGRAL Y SISTEMA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

POLÍTICAS Y MECANISMOS ASEGURAMIENTO CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO
DOGENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN / GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES /
ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD / VINCULACIÓN CON EL MEDIO / INVESTIGACIÓN, CREACIÓN Y/O INNOVACIÓN



FASE III: EJES ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS E IMPLEMENTACIÓN

TALLER DE DEFINICIÓN DE EJES, METAS POR EJES, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



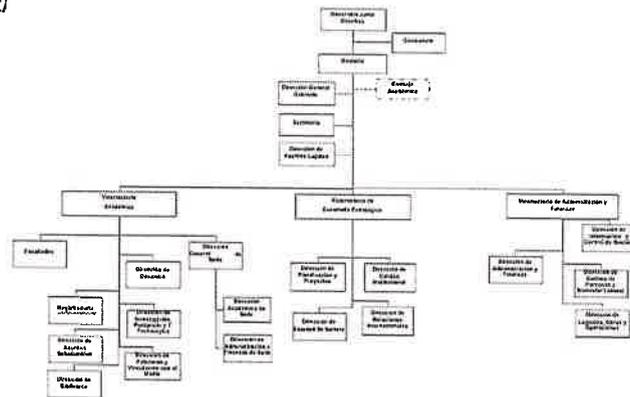
HITOS DEL PROCESO. Segunda fase

- DEFINICIÓN DE EJES, METAS POR EJES, ESTRATEGIAS, POLÍTICA/ Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:

AL 25 DE AGOSTO DE 2019

- REVISIÓN Y AJUSTE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2019



MODELO GESTIÓN (basado en Majluf y Ugarte 2014)



ELEMENTOS DE CONTEXTO

AMLAT

- Plataforma de servicios de educación superior se encuentra altamente diferenciada y diversificada.
- Más de 6 mil instituciones con diversas cualidades jurídicas y distintos niveles de complejidad son parte del sistema.
- Evolución desde una educación de elite hasta la masificación. Cobertura promedio 42%.

CHILE

- Sistema de provisión mixta.
- 59 universidades y más de 100 institutos profesionales y centros de formación técnica.
- Matricula > 1.200.000 estudiantes. De masificación a universalización.
- Evolución desde una educación de elite hasta universalización. Cobertura 88%.
- Exigencias de complejidad institucional.
- Formación de capital humano avanzado.
- Dificultades de financiamiento a I+D+i.
- Escasos fondos basales.

MODELO DE SERVICIOS UTA. CANVAS

ASOCIADOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Mineduc • Universidades Nacionales e Internacionales • Empleadores • CRUCH • CUECH • AUR • Otras Redes • Colegios profesionales Fundación UTA CFT	ACTIVIDADES CLAVE Formación Investigación Vinculación con el medio	PROPUESTA DE VALOR Formación integral de pregrado y posgrado, generación de conocimiento avanzado, conservación y preservación de los patrimonio regionales y vinculación con el medio regional, nacional y transfronterizo. Contribuir al desarrollo de las regiones, a la movilidad social y al bienestar de personas, comunidades, territorios y sociedad Somos una Universidad vinculada de manera dinámica y flexible para reflejar las demandas sociales, la realidad natural, económica y cultural, la diversidad poblacional y nuestras propias demandas y contribuciones disciplinares.	RELACIÓN – TIPO DE VÍNCULO UTA cercana, confiable, reflexiva, inclusiva, transfronteriza. UTA vinculada con el sector público, productivo y social, en una relación ciudadana bidireccional	SEGMENTO de BENEFICIARIOS Y agentes relevantes La sociedad, en especial quienes habitan el norte de Chile y la Macrozona
ESTRUCTURA DE COSTOS Unidades Académicas Servicios docentes Servicios al estudiante Infraestructura, equipamiento y recursos de aprendizaje.	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo académico • Funcionarios • Estudiantes • Unidades académicas • Unidades administrativas • Centros de extensión y vinculación • Infraestructura, equipamiento • Centros de apoyo y servicios centrales 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Casa central Arica • Sede Iquique • Plataformas virtuales • Radio • TV • Centros de atención y prácticas 	Jóvenes EM, titulados, empleadores, gobierno.
		VIAS DE INGRESO Arancel anual / Gratuidad Recursos Institucionales Fondos concursables Prestación de servicios		

LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

VISIÓN O PROPÓSITO ESTRATÉGICO

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 región Centro Sur Andina”**. La Universidad de Tarapacá orienta su quehacer tomando en especial consideración los elementos que configuran parte esencial de su sello institucional:

- ✓ Protagonismo en la custodia y preservación de un patrimonio cultural milenario.
- ✓ Orientación hacia la integración fronteriza en el ámbito académico.
- ✓ Rol activo en la generación de equidad y movilidad social a través de la formación profesional y educación continua de excelencia.
- ✓ Respeto y promoción de la diversidad cultural.

LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado



COMPROMISOS INSTITUCIONALES

- **Compromiso con la excelencia y el mejoramiento continuo de la calidad**, 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.
- **Compromiso con la equidad y la movilidad social**, la Universidad de Tarapacá se compromete con la búsqueda de la igualdad de oportunidades y libertad de enseñanza 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 y transparente en lo económico, social y en lo cultural.
- **Compromiso con el perfeccionamiento de una sociedad justa, humanista y democrática**, 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.
- **Compromiso con el bien público nacional y regional**, la Universidad de Tarapacá, en función de su quehacer institucional se preocupa esencialmente el bien común y el bienestar de la sociedad.
- **Compromiso la protección del patrimonio cultural y del medio ambiente**, la Universidad de Tarapacá se compromete con la conservación y promoción de los patrimonio cultural regional, como también del cuidado y preservación del medio ambiente.

LA CALIDAD ES NUESTRO COMPROMISO



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

MUCHAS GRACIAS



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

