UNIVERSIDAD DE TARAPACA
ARICA – CHILE

PROMULGA ACUERDO N° 2.115 DE LA JUNTA DIRECTIVA.
APRUEBA "SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ HORIZONTE 2030".

DECRETO EXENTO N° 00.478/2022

ARICA, 01 de agosto de 2022.

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 Nº 7 de fecha 26 de marzo de 2019 de la Contraloría General de la República, Resolución Exenta Universitaria CONTRAL. Nº 0.01/2002, de enero 14 de 2002; Resolución Exenta Universitaria CONTRAL. N° 0.01/2018, de abril 23 de 2018; Decreto Exento N°00.474/2017, de fecha 04 de mayo de 2017; Decreto Exento N°00.456/2022, de fecha 19 de julio de 2022; Acta de sesión de Comité Estratégico Junta Directiva de fecha 19 de julio de 2022; Constancia de Proposición N°758 de Consejo Académico, de fecha 21 de julio de 2022; Certificado de Acuerdo de Junta Directiva N°2.115, celebrado en sesión extraordinaria N°202, de fecha de fecha 22 de julio de 2022; Documento denominado "Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030"; los antecedentes adjuntos, y las facultades que me confiere Decreto N° 113 de fecha 13 de junio de 2022, del Ministerio de Educación.

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad de Tarapacá es una corporación de derecho público, autónoma y con patrimonio propio, que goza de una triple autonomía académica, económica y administrativa, en conformidad con lo preceptuado en la Ley Nº 21.094, sobre Universidades Estatales, dedicada a la enseñanza y cultivo superior de las artes, las letras y las ciencias, creada por D.F.L Nº 150, de 11 de diciembre de 1981, del Ex Ministerio de Educación Pública.

Que, por Decreto Exento N°00.474/2017, de fecha 04 de mayo de 2017 que promulgó el acuerdo N°1.824 de la Junta Directiva sobre "Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá,2017-2022".

Que, mediante Decreto Exento N°00.456/2022, de fecha 19 de julio de 2022, se promulga el Acuerdo de Junta Directiva N°2.106 que aprueba la "Validación del Sistema de Dirección Estratégica (SDE) 2017-2022.

Que, en ese orden, con fecha 19 de julio de 2022 se reúne el Comité de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Tarapacá con el objeto de revisar el propuesto y realizar consideraciones al documento "Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030".

Que, con fecha 21 de julio de 2022 se reúne el Consejo Académico de la Universidad de Tarapacá, quienes adoptan la proposición N°758, aprobando el "Sistema de Dirección Estratégica 2030", con los ajustes sugeridos por el Comité de Desarrollo Estratégico de la Honorable Junta Directiva, del Consejo Académico y de las Facultades, presentado por la Vicerrectoría de Desarrollo Estratégica de la Universidad de Tarapacá, todo lo cual se certifica en Constancia del Secretario(s) de la Universidad, de la misma fecha.

Certificado de Acuerdo de Junta Directiva N°2.115, celebrado en sesión extraordinaria N°202, de fecha de fecha 22 de julio de 2022, por el cual se aprueba el documento denominado "Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030".

DECRETO:

1. Promúlgase el Acuerdo N° 2.115 de la Junta Directiva de la Universidad de Tarapacá, adoptado en la sesión extraordinaria N° 202, realizada con fecha 22 de julio de 2022, que se transcribe de la siguiente manera:

"ACUERDO Nº 2.115

Por unanimidad de los Directores presentes; Sra. Yuny Arias Cordova, Sra. Milagros Delgado Almonte, Sr. Horacio Díaz Rojas, Sr. Jorge Toloza Humeres, Sr. Carlos Ubeda de la Cerda, Sr. Sergio Gonzalez Miranda, acuerdan, a proposición del Sr. Rector, aprobar el **"SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ HORIZONTE 2030"**, contenido en documento adjunto, el cual consta de 123 páginas 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 Secretaria 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.

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ SECRETARIA DE LA UNIVERSIDAD ARICA

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ RECTOR ARICA

PAULA LEPE CAICONTE
Secretaria de la Universidad

EMILIO RODRIGUEZ PONCE
Rector

ERP/PLC/frr

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ CONTRALORÍA ARICA

03 AGO 2022

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
JUNTA DIRECTIVA
ARICA - CHILE

CERTIFICADO

La Secretaría de la Universidad de Tarapacá que suscribe, certifica que en reunión extraordinaria N°202 de Junta Directiva, realizada el 22 de julio de 2022, se adoptó el siguiente acuerdo:

"ACUERDO Nº 2.115

Por unanimidad de los Directores presentes; Sra. Yuny Arias Cordova, Sra. Milagros Delgado Almonte, Sr. Horacio Díaz Rojas, Sr. Jorge Toloza Humeres, Sr. Carlos Ubeda de la Cerda, Sr. Sergio Gonzalez Miranda, acuerdan, a proposición del Sr. Rector, aprobar el **"SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRÉTICA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ HORIZONTE 2030",** contenido en documento que consta de 123 páginas rubricadas por la Secretaria de la Universidad".

ARICA, 22 de julio de 2022.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD ARICA

EUGENIO DOUSSOULIN ESCOBAR
Secretario(s) de la Universidad

EDE/ede

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
ARICA - CHILE

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
CONSEJO ACADÉMICO
ARICA - CHILE

CONSTANCIA

El Secretario(s) de la Universidad de Tarapacá que suscribe, deja Constancia que con fecha 21 de julio del presente, el Consejo Académico de la Universidad de Tarapacá formula la siguiente proposición:

"PROPOSICIÓN N°758:

El Consejo Académico de la Universidad de Tarapacá, por unanimidad de los presentes, aprueba el "Sistema de Dirección Estratégico 2030", con los ajustes sugeridos por el Comité de Desarrollo Estratégico de la Honorable Junta Directiva, del Consejo Académico y de las Facultades, presentado por la Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico".

ARICA, 21 de julio de 2022.-

UNIVERSIDAD DE TARAPACA SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD ARICA

EUGENIO DOUSSOLIN ESCOBAR
Secretario(s) de la Universidad

EDE/ede.

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ HORIZONTE 2030

ÍNDICE

PRESENTACIÓN DEL RECTOR 10
ANTECEDENTES DE HORIZONTE UTA 2030 15
1. PRINCIPALES LOGROS DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UTA 2017-2022 16
1.1. FORMACIÓN 18
1.1.1. FORMACIÓN DE PREGRADO 18
1.1.2. FORMACIÓN DE POSTGRADO 18
1.2. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 19
1.3. VINCULACIÓN CON EL MEDIO 19
1.3.1. VINCULACIÓN CON EL MEDIO 19
1.3.2. CULTURA Y PATRIMONIO 20
1.4. GESTIÓN, GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL 20
2. MODELO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2030 21
2.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 21
2.1.1. MISIÓN 21
2.1.2. VISIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO 22
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO 22
2.1.4. ANÁLISIS EXTERNO 23
2.1.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 23
2.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 24
2.3. ELEMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 25
2.3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL 25
2.3.2. DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRUCTURA 25
2.3.3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL 26
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS SDE HORIZONTE UTA 2030 28
3. MISIÓN INSTITUCIONAL 29
4. VISIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO 29
5. VALORES CORPORATIVOS Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES 30
5.1. BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA 30

5.2. BÚSQUEDA DEL CONOCIMIENTO 30
5.3. FORMACIÓN INTEGRAL 30
5.4. EQUIDAD E INCLUSIÓN 31
5.5. COMPROMISO CON LA INTERCULTURALIDAD 31
5.6. COMPROMISO SOCIAL 31
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SDE HORIZONTE UTA 2030 32
6. ANÁLISIS INTERNO DE LA INSTITUCIÓN 33
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO 36
8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ 37
8.1. FORTALEZAS 37
8.2. DEBILIDADES 55
8.3. OPORTUNIDADES 62
8.4. AMENAZAS 65
ESTRATEGIA CORPORATIVA SDE HORIZONTE UTA 2030 68
9. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 69
9.1. EJE ESTRATÉGICO DE DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO 72
9.1.1. SUB EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN DE PREGRADO 72
9.1.2. SUB EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN DE POSTGRADO 78
9.2. EJE ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN 82
9.2.1. SUB EJE ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN 82
9.2.2. SUB EJE ESTRATÉGICO DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA 87
9.3. EJE ESTRATÉGICO DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO 91
9.3.1. SUB EJE ESTRATÉGICO DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO 91
9.3.2. SUB EJE ESTRATÉGICO DE CULTURA Y PATRIMONIO 95
9.4. EJE ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES 99
9.4.1. POLÍTICAS 99
9.4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: 101
9.4.3. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD 102
9.4.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS 103
9.4.5. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 104
9.5. EJE ESTRATÉGICO DE ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD 106

9.5.1. POLÍTICAS 106
9.5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 107
9.5.3. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD 108
9.5.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS 108
9.5.5. PROGRAMA ESTRATÉGICOS 109
10. RESUMEN PRESUPUESTO POR EJE ESTRATÉGICO 110
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 111
11. ELEMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 112
10.1. CULTURA 112
10.2. DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRUCTURA 115
10.3. SISTEMA DE GOBIERNO 117
10.4. ENFOQUE DE PROCESOS 119
10.5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL 120

JUNTA DIRECTIVA

SRA. YUNY ARIAS CÓRDOVA
Magíster en Gestión para la Globalización - Universidad de Chile.
Máster in General Management - University of Macquarie, Australia.

SRA. MILAGROS DELGADO ALMONTE
Magíster en Gestión y Dirección de Empresas (MBA), Universidad de Chile.
Magíster en Educación para la implementación de Educación a Distancia, Universidad de Tarapacá, Chile.

SR. HORACIO DÍAZ ROJAS
Doctor en Ingeniería Eléctrica - Universidad Politécnica de Madrid, España.

SR. SERGIO GONZÁLEZ MIRANDA
Doctor en Estudios Americanos mención Relaciones Internacionales - Universidad de Santiago, Chile.
Doctor en Educación - Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.
Magíster en Desarrollo Urbano y Regional - Pontificia Universidad Católica de Chile.

SR. CRISTIÁN SAYES MALDONADO
Magíster en Administración de Empresas - Universidad de Tarapacá, Chile.

DR. JORGE TOLOZA HUMERES
Médico Cirujano - Universidad de Chile, Chile.
Especialista en Endocrinología - Universidad de Chile.
Especialista en Medicina Interna - Universidad de Chile.

SR. CARLOS UBEDA DE LA CERDA
Doctor en Ciencias Radiológicas - Universidad Complutense de Madrid, España.
Magíster en Biofísica Médica - Universidad de Chile.

CONSEJO ACADÉMICO

SR. EMILIO RODRÍGUEZ PONCE
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales – Universidad Complutense de Madrid, España.
Doctor en Educación – Universidad Autónoma de Barcelona, España.
Magíster en Administración mención Finanzas – Universidad de Chile.
Máster en Sociedad de la Información y del Conocimiento - Universidad Complutense de Madrid, España.
Máster Certificate en Finance Series – University of Notre Dame.
RECTOR
PRESIDENTE CONSEJO ACADÉMICO

SR. ALFONSO DÍAZ AGUAD
Doctor en Historia - Universidad de Alcalá de Henares, España.
Magíster en Historia - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
VICERRECTOR ACADÉMICO

SR. CARLOS MONDACA ROJAS
Decano
Facultad de Educación y Humanidades

SR. EMILIO ULLOA VALENZUELA
Consejero Académico
Facultad de Educación y Humanidades

SR. ÁLVARO CORTÍNEZ PONTONI
Decano
Faculta de Ciencias

SR. ARNALDO VILAXA OLCAY
Consejero Académico
Facultad de Ciencias

SRA. PILAR MAZUELA ÁGUILA
Decana
Facultad de Ciencias Agronómicas

SR. GERMÁN SEPÚLVEDA CHAVERA
Consejo Académico
Facultad de Ciencias Agronómicas

SRA. MARIETTA ORTEGA PERRIER
Decana
Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y Sociales

SR. CARLOS RUIZ LARRAL
Consejero Académico
Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y Sociales

SRA. CELIA BÓRQUEZ BENITT
Decana
Facultad de Ciencias de la Salud

SRA. JESSICA MORENO GARCÉS
Consejera Académica
Facultad de Ciencias de la Salud

SR. ALEJANDRO RODRÍGUEZ ESTAY
Decano
Facultad de Ingeniería

SR. ITALO MARCHIONI CHOQUE
Consejero Académico
Facultad de Ingeniería

SR. LUIS MELLA SALINAS
Decano
Facultad de Administración y Economía

SR. DANIEL VIERA CASTILLO
Consejero Académico
Facultad de Administración y Economía

SR. DAVID LAROZE NAVARRETE
Director
Instituto de Alta Investigación

SR. VÍCTOR AYALA BRAVO
Consejero Académico
Instituto de Alta Investigación

EQUIPO DIRECTIVO

SR. EMILIO RODRÍGUEZ PONCE
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales - Universidad Complutense de Madrid, España.
Doctor en Educación - Universidad Autónoma de Barcelona, España.
Magíster en Administración mención Finanzas - Universidad de Chile.
Máster en Sociedad de la Información y del Conocimiento - Universidad Complutense de Madrid, España.
Máster Certificate en Finance Series – University of Notre Dame.
RECTOR

SR. ALFONSO DÍAZ AGUAD
Doctor en Historia - Universidad de Alcalá de Henares, España.
Magíster en Historia - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
VICERRECTOR ACADÉMICO

SR. ÁLVARO PALMA QUIROZ
Magíster en Gerencia y Políticas Públicas - Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.
VICERRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

SRA. JENNIFFER PERALTA MONTECINOS
Doctora en Psicología Social y Organizacional en la Sociedad del Conocimiento - Universidad Autónoma de Madrid, España.
MBA Magíster en Administración de Empresas - Universidad Arturo Prat, Chile.
Máster en Gestión - Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.
VICERRECTORA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

SR. PATRICIO ZAPATA VALENZUELA
Máster of Arts Languages and Cultures of Latin America/Spanish - Universidad de Leiden, Holanda.
CONTRALOR

SR. SERGIO MEDINA PARRA
Magíster en Didáctica para la Educación Superior - Universidad de Tarapacá, Chile.
DIRECTOR GENERAL DE GABINETE

SRA. YASNA GODOY HENRÍQUEZ
Doctora en Derecho - Universidad del País Vasco, España.
Máster en Derecho - Universidad del País Vasco, España.
DIRECTORA GENERAL DE SEDE

SRA. PAULA LEPPE CAICONTE
Magíster en Políticas Públicas, Mención en Economía y Gestión Pública - Universidad del Desarrollo, Chile.
SECRETARIA GENERAL

SR. JORGE BERNAL PERALTA
Doctor en Financiación e Investigación Comercial - Universidad Autónoma de Madrid, España.
Máster de Comercio Internacional - Universidad del País Vasco, España.
Máster en Economía Aplicada - Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.
Magíster en Educación a Distancia - Universidad de Tarapacá, Chile.
Máster en Democracia y Gobierno - Universidad Autónoma de Madrid, España.
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

SR. HERNANDO BUSTOS ANDREU
Magíster en Ciencias de la Ingeniería - Pontificia Universidad Católica de Chile.
DIRECTOR DE CALIDAD INSTITUCIONAL.

SR. JORGE CÁCERES GODOY
Ingeniero Civil Mecánico - Universidad de Tarapacá, Chile.
DIRECTOR DE LOGÍSTICAS, OBRAS Y OPERACIONES

SRA. ANGÉLICA CAZENAVE GONZÁLEZ
Magíster en Salud y Humanización - Pontificia Universidad Católica de Chile.
Magíster en Administración de Salud - Universidad de Chile.
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE SEDE

SRA. BERNARDINA CISTERNAS ARAPIO
Máster en Dirección General de Empresas - Institute for Executive Development, España.
DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

SRA. MARLENE CISTERNAS RIVEROS
Magíster en Matemática - Universidad de Tarapacá, Chile.
REGISTRADORA

SR. EUGENIO DOUSSOULIN ESCOBAR
Magíster en Ciencias Agronómicas - Universidad de Chile.
DIRECTOR DE RELACIONES INTERNACIONALES

SR. PABLO ESPINOZA CONCHA
Doctor en Comunicación Social - Universidad del País Vasco, España.
Magíster en Comunicación - Universidad Austral, Chile.
DIRECTOR DE BIBLIOTECA

SRA. INGRID FERNÁNDEZ CARVAJAL
Doctora Ciencias de la Actividad Física y Calidad de Vida - Universidad de Granada, España.
Máster en Comunicación Estratégica - Universidad Adolfo Ibáñez.
Magíster en Salud Pública, mención Epidemiología - Universidad de Tarapacá, Chile.
DIRECTORA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES

SR. RODRIGO FERRER URBINA
Doctor en Metodologías de la Ciencias del Comportamiento y de la Salud - Universidad Autónoma de Madrid, España.
Magíster en Metodologías de la Ciencias del comportamiento y de la Salud - Universidad de Madrid, España.
Magíster en Psicología Social - Universidad de Tarapacá, Chile.
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

SRA. JACQUELINE GODOY CONTRERAS
Magíster en Derecho Administrativo - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
DIRECTORA DE ASUNTOS LEGALES

SRA. VANESSA JARA LABARTHÉ
Doctora en Estudios Internacionales - University of Technology Sydney, Australia.
DIRECTORA DE EQUIDAD DE GÉNERO

SR. CARLOS LEIVA SAJURIA
Doctor en Ciencias con Mención en Física - Universidad de Santiago de Chile.
DIRECTOR DE DOCENCIA

SRA. PAULINA ORTUÑO FARIÑA
Abogada - Universidad de Tarapacá, Chile.
DIRECTORA DE CONTROL LEGAL

SRA. XIMENA ROBERTSON CANEDO
Magíster en Derecho Administrativo - Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
DIRECTORA DE GESTIÓN DE PERSONAS Y BIENESTAR

SRA. NIEVES RUBIO MEDINA
Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones - Universidad de Tarapacá, Chile.
DIRECTORA DE AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO

SR. RODRIGO RUZ ZAGAL
Doctor en Antropología - Universidad Católica del Norte, Chile.
Magíster en Antropología - Universidad de Tarapacá, Chile.
Magíster en Dirección y Gestión de Empresas - Universidad de Tarapacá, Chile.
DIRECTOR DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO

SR. IVÁN SILVA
Máster en Dirección y Administración de Empresas - Universidad Complutense de Madrid, España.
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE SEDE

PRESENTACIÓN DEL RECTOR

Las universidades han jugado un rol fundamental en el desarrollo de la sociedad. En los tiempos actuales, son incuestionablemente gestoras del progreso y desarrollo social en las distintas áreas geográficas en las cuales irradian su accionar académico. Como instituciones, las universidades gozan del prestigio y confianza de la población, de manera tal que su rol es ineludible y protagónico en el cumplimiento de las expectativas individuales y colectivas sobre un futuro próspero, solidario y sostenible en el país.

Esta declaración se ha hecho evidente al coadyuvar con soluciones inmediatas al afrontamiento de la crisis social y sanitaria generada por el Covid-19. Las universidades se han constituido en ejes vitales de la creación y difusión de conocimiento avanzado, al desarrollar su quehacer esencial, al adaptarse con eficacia a las nuevas demandas digitales y al responder, más allá de su accionar habitual, a los requerimientos específicos que han emergido en este marco de excepcionalidad.

Específicamente, las instituciones universitarias estatales tienen la responsabilidad de cumplir un rol público, formando personas, profesionales e intelectuales, impulsando investigaciones científicas complejas, promoviendo el despliegue de manifestaciones artísticas, fomentando la innovación y contribuyendo al desarrollo de sus respectivos territorios. Sobre ellas reposa la reflexión profunda acerca de lo que el país puede y debe ser, tanto en forma agregada como en cada una de sus regiones. Su rol más determinante, sin embargo, es menos perceptible y deriva de un ciclo que no puede sino ser virtuoso en sus consecuencias. La vida universitaria estimula el trabajo intelectual, sobre todo, promueve la reflexión con sentido crítico en un marco de diversidad. De este modo, en un período de la historia en el que la sociedad exhibe algunos indicios de precarización y pérdida de sentido, las universidades son y sin duda seguirán siendo, una importante reserva moral, un espacio en el que el respeto, la tolerancia, la solidaridad, la inclusión y la pluralidad son valores definitorios e irremplazables.

El papel social del sistema universitario y de la educación superior pública es particularmente importante en zonas extremas como lo son la Región de Arica y Parinacota y la Región de Tarapacá, ambas distantes de los grandes centros políticos y administrativos del país. Cuestión muy relevante, en virtud de que Chile es uno de los países más centralizados e inequitativos entre las naciones que participan en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Por consiguiente, el rol de la Universidad de Tarapacá para el desarrollo regional, en el extremo norte de Chile, es y ha sido crítico y esencial.

Desde su fundación en 1981, la Universidad de Tarapacá ha asumido el compromiso de erigirse como una institución indisolublemente vinculada al devenir del Norte Grande. Ciertamente, la Universidad ha contribuido, junto a otros actores relevantes, a la transformación de un entorno históricamente postergado, generando oportunidades de desarrollo económico y social a través de la consolidación de un quehacer académico que se proyecta con solidez en materia de producción, promoción y transferencia de conocimientos a la comunidad.

En cuatro décadas de existencia, el aporte institucional se comprueba en la formación de miles de profesionales de calidad para el país. Así también, se distingue nítidamente la promoción de una estrecha colaboración con los gobiernos regionales, a través de la gestión de proyectos de desarrollo social y del desempeño de un papel trascendente como Institución depositaria, preservadora y promotora de las tradiciones y herencias culturales de las regiones extremas del norte, lo que refuerza bidireccionalmente con sentido de identidad y pertenencia.

El camino no ha sido fácil. En los inicios la Universidad debió enfrentar ciclos de inestabilidad financiera y administrativa, derivados de las políticas públicas que, hasta fines de la década de los años ochenta del siglo pasado, no lograron visualizar la importancia de fortalecer las universidades regionales como agentes catalizadores de las dinámicas sociales, culturales y económicas de su entorno. Esta condición de fuertes restricciones presupuestarias, nos llevó a priorizar la formación profesional de calidad como elemento central del quehacer institucional, sin dejar de reconocer la relevancia de la producción científica, aunque con una asignación limitada de recursos para tales fines.

A partir de los años noventa, la Universidad se desarrolló en un contexto nacional en el que predominó una lógica de mercado en la educación superior, la que, en todo caso, permitió pasar desde un sistema selectivo a uno masivo, llegándose en los últimos años a una cobertura bruta prácticamente universal. La Universidad de Tarapacá ha crecido en este marco de política pública, en el cual la orientación al mercado, la búsqueda de la eficacia y la eficiencia mediante procesos de dirección estratégica y el énfasis en la gestión han sido elementos determinantes del progreso estratégico institucional.

Un hito relevante se planteó en el año 2011, cuando la Universidad asumió el desafío de posicionarse como un referente de calidad en el ámbito de las universidades estatales y regionales del sistema de educación superior. Para ello, las autoridades de la época presentaron una propuesta de dirección estratégica, orientada a impulsar el crecimiento institucional, basada en la búsqueda de la excelencia y en el incremento de las capacidades académicas. Así, la Universidad reorganizó su estructura administrativa, definió modelos formativos y amplió su oferta académica, abarcando áreas formativas de mayor complejidad en pregrado y postgrado.

En este contexto, la propuesta de desarrollo estratégico del período 2017-2022 asumió el desafío de fortalecer la docencia de pregrado y ampliar la oferta de programas de postgrados, dando énfasis en la creación de programas doctorales. Éstos se implementan en aquellas disciplinas con sólidas líneas de investigación y que cuentan con equipos académicos de reconocida trayectoria, avalados por una activa producción intelectual y por la adjudicación de proyectos concursables externos. En definitiva, la Universidad optó por consolidar su calidad y complejidad.

Los objetivos de este proceso de dirección estratégica se han cumplido a cabalidad. Desde su implementación, la Universidad de Tarapacá ha experimentado una mejora notable en los indicadores de efectividad de la docencia de pregrado, reduciendo de modo significativo la deserción

estudiantil y mejorando la tasa de titulación general. En 2021, la Universidad logró nuevamente liderar la adjudicación de proyectos Fondecyt Regular en el norte de Chile, alzándose como un referente competitivo desde este territorio. Asimismo, las publicaciones Scopus superarán la cifra de 556[1] y las WoS bordearán las 515[2] en el mismo año, lo que significa logros de alta relevancia a nivel nacional, al considerar la productividad per cápita de académicas/os de planta regular. Al finalizar el año 2021, la Universidad cuenta con seis programas de doctorado y siete programas de magíster aprobados por las instancias institucionales, todos los cuales son desarrollados al alero del riguroso cumplimiento de los estándares de calidad vigentes en los procesos de acreditación.

Desde la perspectiva de las estrategias emergentes, regularmente presentes en los procesos estratégicos, cabe indicar que la pandemia por coronavirus puso a prueba la organización interna de la Universidad. Las ciudades de Arica e Iquique experimentaron más de 200 días en cuarentena cada una y otros cien en condiciones sólo un poco menos restrictivas. Desde inicios de 2020, la totalidad de las operaciones en docencia, investigación y vinculación con el medio se vieron impactadas, aunque la digitalización de los procesos en el ámbito académico y administrativo fue claramente exitosa y la Universidad pudo seguir en su senda de crecimiento. En este período, la Universidad dispuso de 1.835 tablets y 2.640 servicios de banda de ancha móvil (BAM) para los estudiantes que lo requirieran, asegurando así la continuidad y calidad de la docencia en el contexto de emergencia.

Durante el año 2020, estudiantes y académicas/os mantuvieron un régimen regular de docencia digital, en tanto el personal administrativo siguió en operaciones presenciales en aquellas áreas indispensables, de acuerdo con las políticas e instrucciones emanadas de los organismos contralores. La investigación, aún con las dificultades derivadas de la crisis, siguió adelante. Asimismo, los compromisos asumidos por la Institución con estudiantes, funcionarias/os y el cuerpo académico se realizaron con eficacia, enfrentando con éxito el desafío de innovar en un contexto incierto, en el cual se mostró la solidaridad necesaria hacia quienes se vieron afectados por la pandemia.

Desde el segundo semestre de 2021, el retorno a la presencialidad ha sido creciente y masivo, cumpliendo con los protocolos institucionales y exigencias sanitarias. Los aprendizajes logrados han acelerado el proceso de transformación digital que venía en curso al interior de la Institución. A este respecto, la docencia pre y postgrado se ha visto fortalecida por un proceso formativo centrado en la satisfacción y bienestar del estudiante, con un sistema de acompañamiento orientado, desde el primer día, a favorecer sus oportunidades de progreso académico y formación profesional integral.

Los cambios que se avecinan exigen transformaciones estructurales profundas en todo el sistema universitario nacional, abriendo oportunidades excepcionales para la consolidación de la excelencia y complejidad institucional en nuestra Universidad. El Sistema de Dirección Estratégica Corporativa 2030 que se presenta, expone las directrices de desarrollo a seguir en los próximos años.

[1] Scopus. Se excluyen erratas, resúmenes y artículos de congreso. Fecha corte: 01 de abril 2022.
[2] Web of Science. Se excluyen erratas, resúmenes y artículos de congreso. Fecha corte: 01 de abril 2022.

Siguiendo lo que es ya una tradición de calidad y responsabilidad pública en la Universidad de Tarapacá, este nuevo Sistema de Dirección Estratégica se ha organizado en base a los requerimientos que son explícitos y propios para las universidades públicas del país, que dicen relación con el rol nuclear de generar y cultivar el saber superior, por medio de la creación y difusión de conocimiento avanzado y de asumir un compromiso irrenunciable con el desarrollo regional.

Este nuevo Sistema de Dirección Estratégica Corporativa 2030 comienza con evaluación de los principales logros del Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022. Seguidamente, se actualizan las definiciones de Misión Institucional, Visión y propósito estratégico, junto con los valores corporativos. Luego, se desarrolla el análisis del entorno y de los recursos y capacidades que derivan en un diagnóstico estratégico. Enseguida, se construyen los ejes de desarrollo con sus respectivos objetivos, programas e indicadores, todos los cuales configuran la estrategia corporativa. Finalmente, se delinean los elementos críticos de la implementación de la estrategia.

En la sistematización del Sistema de Dirección Estratégica Institucional 2030, se han integrado las miradas, intereses y capacidades institucionales desplegadas a través del trabajo participativo realizado para estos efectos en conjunto con las unidades académicas y de gestión. En una etapa preliminar, se analizaron los efectos de la nueva legalidad vigente y los desafíos asociados al instrumento ministerial Plan de Fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales sustentado en el préstamo en ejecución otorgado por el Banco Mundial. Durante 2020, se realizaron un conjunto de talleres a nivel de facultades e instituto y se evaluaron los avances y cumplimiento de objetivos, programas e indicadores críticos de la Universidad. Los diagnósticos y proyecciones fueron actualizados en torno al proceso de actualización del Plan de Fortalecimiento Horizonte UTA 2030 y al proceso de autoevaluación institucional de cara a la renovación de la acreditación de calidad durante el año en curso.

Por consiguiente, este Sistema de Dirección Estratégica Corporativa 2030 permite a la Universidad elaborar un conjunto de elementos que interactúan entre sí para integrar los principales objetivos, metas, políticas y programas de desarrollo universitario. De esta manera, se construye una base fundamental para que la Universidad de Tarapacá alcance un posicionamiento de largo alcance, cumpla con su Misión y con sus propósitos estratégicos. Finalmente, a través de este nuevo Sistema de Dirección Estratégica, la Universidad renueva su compromiso con la calidad de su quehacer y con la contribución, desde el norte de Chile, al desarrollo equilibrado de los territorios y del país.

Dr. Emilio R. Rodríguez Ponce
Rector
Universidad de Tarapacá

ANTECEDENTES DE HORIZONTE UTA 2030

1. PRINCIPALES LOGROS DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UTA 2017-2022

La implementación del Sistema de Dirección Estratégica Institucional, diseñado para el periodo 2017-2022, exhibe logros estratégicos sustanciales en su ejecución antes del cierre del año 2022, considerando para su evaluación los resultados del año académico 2021. Todos estos resultados deben ser tenidos entonces como una línea de base previa al diseño del nuevo Sistema de Dirección Estratégica Corporativa 2030.

La Universidad de Tarapacá decidió en su Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022 priorizar cuatro ejes estratégicos: formación de pregrado y postgrado, investigación y desarrollo, vinculación con el medio y gestión, gobernanza y desarrollo institucional, para cada uno de los cuales definió un conjunto de objetivos, políticas, programas y metas verificables mediante indicadores.

Cabe señalar que, en un sentido de autorregulación y aseguramiento de la calidad, el Sistema de Dirección Estratégica Institucional ha sido sometido a dos procesos formales de ajuste. El primero fue en el año 2018, oficializado mediante Decreto Exento N° 560 a proposición del cuerpo de decanos, busco aprovechar la oportunidad histórica para profundizar la perspectiva de equidad en aspectos de gobernanza universitaria. El segundo se realizó en el año 2020, a través de la integración de los lineamientos pertinentes derivados de la nueva legalidad vigente para el sistema de educación superior del país (Leyes N° 20.991 y N°20.994). Específicamente, se incorporan a la estrategia los estándares del Sistema Nacional de Educación Superior y los aspectos propios de la nueva norma sobre universidades estatales. En este último marco, se agregan las proyecciones del Plan de Fortalecimiento Horizonte UTA 2030, que tributa al desarrollo del Sistema de Universidades Estatales (SUECH) oficializado mediante Decreto Exento N° 507.

Al evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos de cada eje de desarrollo estratégico, se obtienen los siguientes resultados, que están disponibles en el documento denominado Evaluación del Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022, aprobado por la Junta Directiva según acuerdo N°2106 del 20 mayo del año 2022.

Tabla 1: Resumen evaluación de Ejes Estratégicos

Eje Estratégico / Sub Eje Estratégico	Cumplimiento 2017-2021
FORMACIÓN	**Sobresaliente (94%)**
Formación de Pregrado	Sobresaliente (97%)
Formación de Postgrado	Sobresaliente (91%)
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	**Sobresaliente (90%)**
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	**Sobresaliente (97%)**
Vinculación con el Medio	Sobresaliente (98%)
Cultura y Patrimonio	Sobresaliente (96%)
GESTIÓN, GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	Sobresaliente (97%)
EVALUACIÓN GLOBAL	**Sobresaliente (95%)**

Fuente: Elaboración Propia.

Complementariamente, la tabla 2 muestra el nivel de avance durante el periodo de cada uno de los indicadores definidos como críticos en el marco del Plan de Fortalecimiento del SUECH proyectado al 2030.

Tabla 2: Resumen Indicadores Críticos SUECH

INDICADORES	2018	2019	2020	2021	2022	2022 al 30 de junio
% Académicos jornada completa con grado de doctor	39%	40%	43%	47%	50%	54%
“Field-Weighted Citation Impact” Scopus	0,76	0,79	0,82	0,92	S/I	S/I
"Citation Impact Normalized" WOS	0,72	0,74	0,79	0,94	1.01	1.00
4 años o más de acreditación	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Acreditadas en 4 áreas o más	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Al menos un programa de doctorado acreditado	1	1	2	2	3	4
Sobre duración en carreras profesionales	43,6%	41,6%	38,4%	-	-	-
Tasa de abandono estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	39,2%	34,7%	30,6%	27,7%	30,2%	-
Número proyectos ANID-Nuevo Milenio en ejecución	36	41	39	40	57	-

Fuente: Elaboración Propia.

Junto con esta ilustración general del nivel de logro de los objetivos de cada uno de los ejes estratégicos y los avances en indicadores específicos, seguidamente, se destacan algunos avances de relevancia para el desarrollo institucional:

1.1. FORMACIÓN

1.1.1. FORMACIÓN DE PREGRADO

Entre los resultados más relevantes se destacan un conjunto de indicadores que muestran mejoramiento en los procesos y resultados de pregrado desde el año 2017:

- La tasa de retención de primer año ha alcanzado un valor de 91% para el 2021, lo que evidencia un crecimiento de 5,8 puntos porcentuales con respecto al año 2017 (85,2%).
- La tasa de titulación general ha alcanzado un total de 54,5% en el año 2021, creciendo en 6,4 puntos porcentuales con respecto al año 2017 (valor inicial 48,1%).
- La tasa de titulación oportuna por cohorte ha llegado al 38,9% en el año 2021, lo que significa 3,2 puntos porcentuales de mejoramiento con relación al valor informado en el periodo 2017 (35,7%).
- La tasa de inserción laboral al primer año de titulación alcanza 81% en el año 2021, aumentando en 6 puntos porcentuales respecto al valor informado en el periodo 2017 (75%).
- El 100% de las carreras de acreditación obligatoria se encuentran acreditadas.
- El 100% de las carreras con procesos de acreditación suspendida hasta 2024 en marco de Ley 21.091, se encuentran en proceso de certificación externa.

1.1.2. FORMACIÓN DE POSTGRADO

A continuación, se detallan los principales indicadores que evidencian mejoramiento en los resultados obtenidos en docencia de postgrado desde 2017 a 2021:

- La cantidad de programas de doctorado de la Universidad alcanza siete en 2021, de los cuales cuatro programas se encuentran acreditados, uno está en espera del dictamen CNA, uno se encuentra en evaluación por parte de la CNA y uno está en proceso de autoevaluación. El avance se significativo en el fortalecimiento y aseguramiento de la calidad de la oferta de postgrado teniendo en cuenta que en 2017 la Universidad sólo contaba con un programa de doctorado.
- La Universidad cuenta con ocho programas de Magíster, de los cuales dos están acreditados por la CNA, uno en espera de dictamen, dos en evaluación por parte de la misma CNA y tres en proceso de autoevaluación, lo que implica un gran avance con respecto al valor inicial en 2017, equivalente a un solo programa acreditado.
- El porcentaje de tesis de programas de postgrado con vinculación regional alcanza 63% en el año 2021. El incremento respecto al periodo inicial es de 27%, considerando el 36% obtenido en 2018.

1.2. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

En el ámbito de investigación y desarrollo se alcanzan un conjunto de logros notables, que sostienen mejoramientos institucionales de los resultados obtenidos entre 2017 y 2021:

- La proporción de académicas/os con grado de doctor con respecto al cuerpo regular alcanza hoy 54%, lo que refleja un crecimiento de 18% con respecto al año 2017 cuando se contaba con 36% de doctores como parte del cuerpo académico. La tasa de postgraduados del cuerpo académico regular alcanza 92% en el último año.
- La tasa de publicaciones WoS en relación a las Jornadas Completas Equivalentes (JCE) ha alcanzado un valor de 1,57, creciendo de manera notable respecto al valor logrado en 2017, equivalente a 0,71.
- En la indización Scopus, la productividad per cápita llega a 1,68.
- El índice de impacto normalizado WoS alcanzado el último año equivale a 1,33 puntos, es decir 33% sobre el impacto medio de la investigación mundial.
- La tasa de proyectos FONDECYT Regular en relación a JCE ha alcanzado un valor de 0,021 lo que refleja un importante crecimiento respecto al año 2017, cuando alcanzaba un valor de 0,018.
- El número de proyectos FIC en ejecución alcanza un total de nueve iniciativas financiadas por el fondo regional de innovación para la competitividad.

Estos resultados muestran entonces un creciente nivel de productividad científica de los y las académicas de la Universidad de Tarapacá, sosteniendo una fortaleza que diferencia a la institución en el contexto del sistema universitario nacional.

1.3. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

1.3.1. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Entre los avances más relevantes en este sub-eje estratégico, se distinguen un conjunto de indicadores que muestran mejoramientos en los resultados obtenidos entre 2017 y 2021:

- La participación de la Universidad dentro de la matrícula de pregrado de la Región de Arica y Parinacota en el año 2021 alcanza 86,5%, lo que marca un crecimiento de 10% con respecto al año 2017 (76,5%).
- La participación de la Universidad dentro de la matrícula de pregrado de la Región de Tarapacá en 2021 alcanza 19,4%, lo que significa en un crecimiento de 6,8% con respecto a 2017 (12,6%).
- Se avanza en la consolidación de los Consejos Consultivos de Vinculación Institucional, con amplia y activa participación de actores e instituciones públicas y privadas en las regiones de Arica y Parinacota y en Tarapacá.

- El nivel de satisfacción con las actividades de vinculación con el medio alcanza un valor de 98,8% en 2021, lo que muestra una mejora de 4,4%con respecto a 2017 (94,4%).

1.3.2. CULTURA Y PATRIMONIO

En este sub eje de desarrollo estratégico, también se lograron hitos institucionales y para la Región que marcan avances notables desde 2017:

- UNESCO aprobó el expediente de nominación Chinchorro, declarando los "Asentamientos y Momificación Artificial de la Cultura Chinchorro Región de Arica y Parinacota" como bien de valor universal y Patrimonio de la Humanidad en 2021.
- UTA se ha constituido miembro fundacional de la Corporación Chinchorro Marka, a cargo del plan de gestión del valor universal excepcional (VUE).
- El Centro de Gestión Chinchorro ha desarrollado diversos convenios de colaboración de impacto regional en el ámbito de la cultura y patrimonio.

1.4. GESTIÓN, GOBERNANZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

En el eje de gestión, gobernanza y desarrollo institucional, se destaca el siguiente conjunto de logros alcanzados desde 2017:

- De manera transparente y participativa, la comunidad universidad construyó los nuevos Estatutos de la Universidad de Tarapacá, aprobados en mayo de 2022.
- La Universidad ya cuenta con su Plan de Fortalecimiento Horizonte UTA 2030, en desarrollo mediante un financiamiento de proyectos del Fondo de Fortalecimiento del SUECH.
- Se oficializa la Política de Calidad de la Universidad de Tarapacá, dando paso a la implementación del Sistema Integral de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (SIGAC).
- Como un hito en el aprendizaje ético de la Institución, se ha oficializado la Política de Equidad de la Universidad de Tarapacá, dando paso a la implementación de modelos y programas institucionales en las dimensiones de respeto y dignidad, acceso a oportunidades y retribuciones económicas, género, inclusión, interculturalidad y salud mental.
- El Superávit estructural en 2021 alcanzó el valor de MM$13.718, aumentando en un 319% con respecto al valor inicial de2017 (MM$3.268).
- La tasa de titulación de mujeres alcanzó 63,8% en 2021, lo que representa un incremento de 5,8% respecto de 2018 (58%).
- La tasa de titulación de estudiantes vulnerables alcanza 51% en 2021, lo que muestra un incremento de 2% respecto a 2018(49%).

El crecimiento y desarrollo alcanzado en el período, a través del logro de resultados notables en cada eje estratégico del SDE-UTA 2017-2022, resulta del todo relevante de cara a asumir los desafíos de complejidad del quehacer misional con excelencia y equidad, permitiendo a la Universidad agregar valor estratégico a su propio desarrollo, así como contribuir al bienestar de las comunidades y territorios, alineándose como los estándares y desafíos globales contenidos en el Sistema Nacional de Educación Superior, como también en el subsistema de universidades estatales de Chile. En conjunto, todos estos logros dan cuenta del fortalecimiento de los recursos y de las capacidades estratégicas junto con los avances en sustentabilidad académica y económica de la Universidad. Junto con proyectar el desarrollo misional y estratégico de la Universidad en el horizonte 2030, estos avances también dan cuenta de la dirección y gobernanza eficaz en la Institución. El nuevo Sistema de Dirección Estratégica busca entonces seguir consolidando esta senda de mejoramiento y desarrollo para la Universidad de Tarapacá.

2. MODELO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2030

En la configuración del Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá se siguen las fases que el estado del arte considera centrales, las cuales están debidamente conceptualizadas para una aplicación estricta y rigurosa. En detalle:

2.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Comprende una serie de dimensiones de análisis entre las que se debe destacar las siguientes:

2.1.1. MISIÓN

La Misión define la finalidad y naturaleza esencial del quehacer institucional, que se configura a partir de un conjunto de elementos que diferencian a la Institución de otras organizaciones similares[3]. Así, se definen los servicios que ofrece la organización y se identifica a quiénes dirige sus esfuerzos corporativos[4]. La Misión se estructura a partir de dimensiones interrelacionadas, entre las cuales se pueden distinguir la dimensión formal (que consiste en definir y comunicar la esencia del por qué existe la organización), la dimensión dinámica (relacionada con cómo se lleva a cabo en la

[3] Rey C.; Pitta N.; Ramonas D. & Sotok P. (2019). "Agile purpose: overcoming bureaucracy". En C. Rey; M. Bastons & P. Sotok (eds). *Purpose-driven organizations*. London: Palgrave MacMillan: 75-86.
[4] Fauzi T.; Santosa P.; Purwanti Y. & Nurhayati N. (2021). "The effect of internal elements of strategic management of organizational structure, management role and employee behavior on corporate mission". *Management Science Letters* 11(4): 1189-1196.

práctica el cumplimiento de ésta) y la dimensión motivacional (la cual se relaciona con las motivaciones que llevan a los miembros de la organización a actuar de determinada forma)[5]. De este modo, la Misión define la razón de ser de la Universidad, es decir, la esencia de su existencia. Asimismo, en la formulación de la Misión se establecen las funciones esenciales que realiza la Institución, como también se explicitan los elementos diferenciadores y los principios orientadores de su actuación estratégica.

2.1.2. VISIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO

La visión representa el estado futuro e idealizado de la organización, entregando una dirección a seguir a sus miembros[6]. La visión aborda entonces la pregunta ¿dónde queremos estar?, convirtiéndose así en un objetivo de futuro esperable, hacia el cual la Institución habrá de canalizar sus esfuerzos[7]. A su turno, el propósito estratégico está relacionado con la visión corporativa[8] y aborda un proceso activo de gestión que incorpora una idea significativa de triunfo. El propósito estratégico asegura la estabilidad a lo largo del tiempo, sirviendo de fuente de nuevas definiciones operacionales cuando las circunstancias cambian. De esta manera, permite alinear el esfuerzo y el compromiso individual y colectivo de los miembros de la organización, comunicando el valor estratégico de su propósito y estimulado las contribuciones individuales y de equipo[9].

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

Consiste en una evaluación en profundidad de las funciones primordiales que definen el quehacer institucional. Para una correcta ponderación de los factores internos con impacto estratégico, es necesario analizar los recursos y las capacidades (conocimientos y habilidades en específico) que desarrolla la organización universitaria a lo largo del tiempo[10]. Los recursos requieren una perspectiva amplia para su concepción y evaluación, que tome en cuenta nuevas categorías tales como: capital financiero (por ejemplo, flujo de caja, financiamiento, créditos), capital humano (experiencia, habilidades y motivación, entre otros), capital organizacional (estructura, cultura e

[5] Rey C. & Bastons M. (2018.) "Three dimensions of effective mission implementation". *Long Range Plan* 51(4): 580-585.
[6] Matekwa MGW. & Omuya JM. (2018). "Influence of strategic change implementation on employee performance in state department for correctional services in Kenya". *Public Policy and Administration Research* 8(10): 17-26.
[7] Kopaneva IM. (2019). "Left in the dust: employee constructions of mission and vision ownership". *International Journal of Business Communication* 56(1): 122-145.
[8] O'Shannassy TF. (2016). "Strategic intent: the literature, the construct and its role in predicting organization performance". *Journal of Management & Organization* 22(5): 583-598.
[9] Grant RM. (1995). *Contemporary strategy analysis*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
[10] Tarziján J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago: Ediciones UC.

innovación), capital reputacional (legitimidad y competencia, entre otros) y capital físico (tecnología y espacios físicos)[11].

Por sí mismos, estos recursos resultan insuficientes para sostener ventajas competitivas y altos niveles de desempeño de largo alcance, ya que dichas ventajas competitivas sólo se conseguirán cuando las organizaciones sean capaces de transformar sus recursos en capacidades[12]. Por consiguiente, un análisis interno riguroso debe contemplar las capacidades sustantivas de crecimiento, que permiten a las organizaciones competir en un entorno de recursos limitados y con otros oferentes. El análisis interno incluye los recursos y procesos organizacionales y las decisiones de gestión sobre éstos, además de las capacidades dinámicas, las cuales amplían, modifican o crean nuevas capacidades sustantivas[13].

2.1.4. ANÁLISIS EXTERNO

La Universidad debe también poder analizar los cambios en el entorno significativo en el que va a desarrollar su actividad. Este entorno está formado por todos los factores externos que influyen en la estrategia corporativa y competitiva[14]. El análisis del entorno considera dos niveles, a saber: el general o macroentorno y el competitivo o microentorno. Dentro del macroentorno se analizan los factores demográficos, económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales[15]. En el caso específico de la educación superior, el macroentorno también incluye los cambios a nivel de la regulación y política pública sectorial, que determinan directamente la estrategia institucional. En conformidad con el reconocido modelo de Porter, el microentorno considera la entrada de nuevos competidores, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad del sector[16].

2.1.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Consiste en la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, las que inciden en el cumplimiento de la misión, visión y propósito

[11] Donnelly T. & Wickham M. (2020). "Exploring the antecedent resources and capabilities of strategic corporate social responsibility". *Social Responsibility Journal*: 1-22.
[12] Ferreira J. & Fernandes C. (2017). "'Resources and capabilities. Effects on firm performance: what are they?". *Journal of Knowledge Management* 21(5): 1202-1217.
[13] Koryak O.; Mole KF.; Lockett A.; Hayton JC.; Ucbasaran D. & Hodgkinson GP. (2015). "Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth". *International Small Business Journal* 33(1): 89-105.
[14] Guerras, LA. & Navas JE. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Reuters Civitas.
[15] Chiavenato I. & Sapiro A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
[16] Tarziján J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago: Ediciones UC.

estratégico[17]. Las fortalezas están constituidas por los recursos y capacidades organizacionales que favorecen el cumplimiento de los fines de la Institución, mientras que las debilidades se refieren a factores también internos, pero que inhiben o afectan negativamente el logro de los propósitos institucionales[18]. Las oportunidades se configuran a partir de las dimensiones del macro y micro entorno que tienen impactos favorables en el cumplimiento de la Misión. Las amenazas, por su parte, están dadas por factores externos que podrían influir negativamente en los fines de largo plazo y en el accionar estratégico de la organización[19].

2.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Comprende la elaboración de las acciones que permitirán la generación de un desarrollo de largo plazo, mediante un alineamiento de los recursos y las capacidades con los requerimientos del entorno para lograr la Misión, la visión y el propósito estratégico[20].

Al considerar un horizonte de planeación de ocho años, la opción pertinente, desde el punto de vista de la formulación de la estrategia, es el diseño de una estrategia corporativa. Éste es un proceso que contempla el diseño de los objetivos organizacionales junto con una proyección y análisis de los recursos, capacidades y competencias institucionales, que deben generar un encaje estratégico con las implicancias del entorno y las aspiraciones de los intereses internos y externos[21].

En este contexto, la Universidad de Tarapacá ha definido ejes de desarrollo estratégico, identificando las funciones esenciales sobre las cuales se definirán los objetivos estratégicos y las respectivas estrategias de desarrollo[22]. Las políticas de desarrollo institucional de largo plazo, consistentes con la Misión Institucional, se han planteado de acuerdo a estos criterios[23].

[17] Chiavenato & Sapiro (2017).
[18] Grant RH. (1995). *Contemporary strategy analysis*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
[19] Guerras LA. & Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Reuters Civitas.
[20] Babafemi I. (2015). "Corporate strategy, planning and performance evaluation: a survey of literature". *Journal of Management Policies and Practices* 3(1): 43-49.
[21] Feldman E. (2020). "Corporate strategy: past, present, and future". *Strategic Management Review* 1(1): 179-206.
[22] Huerta-Riveros P.; Gaete-Feres H. & Pedraja-Rejas L. (2020). "Strategic management, information system and quality. The case of a Chilean public university". *Información Tecnológica* 31(2): 253-266.
[23] Pedraja-Rejas L. & Rodríguez-Ponce E. (2015). "Dirección estratégica y gestión en instituciones de educación superior". En A. Bernasconi (editor). *La educación superior en Chile. transformación, desarrollo y crisis*. Santiago, Ediciones UC: 475-516.

2.3. ELEMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implementación de ejes de desarrollo considera la comunicación, interpretación, adopción y promulgación de planes estratégicos[24] operativos mediante acciones y procesos en todos los niveles organizacionales[25]. Su ejecución, en el mediano y largo plazo, es considerada multinivel (de arriba a abajo de la jerarquía) y multi-unidad (en todas las unidades de la organización)[26].

La implementación de la estrategia comprende las siguientes dimensiones:

2.3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Refiere a los valores, los supuestos subyacentes, las expectativas y las definiciones presentes que caracterizan a las organizaciones, que son compartidos o comunicados entre sus miembros. Los valores guían el comportamiento organizacional y facilitan el significado compartido[27]. En términos prácticos, la cultura organizacional influye en cómo los miembros de la organización piensan, actúan y experimentan el trabajo[28].

2.3.2. DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRUCTURA

Relaciona la forma cómo la organización va a funcionar y el modo en que la organización divide el trabajo y realiza las coordinaciones, buscando la concordancia entre los procesos internos y el entorno[29].

El diseño organizativo incorpora las relaciones, roles y actividades formales e informales dentro de la organización, sin perjuicio que ésta pueda adoptar diversas estructuras, dependiendo

[24] Noble CH. (1999). "The eclectic roots of strategy implementation research". *Journal of Business Research* 45(2): 119-134.
[25] Šilenskytė A. & Smale A. (2020). "Multilevel theorizing in international business: the case of research on strategy implementation in MNCs". *Critical Perspectives on International Business*, 1-20.
[26] Greer C.; Lusch R. & Hitt M. (2017). "A service perspective for human capital resources: a critical base for strategy implementation". *Academy of Management Perspectives* 31(2): 137-158.
[27] Lapina I.; Kairiša I. & Aramina D. (2015). "Role of organizational culture in the quality management of university". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 213: 770-774; Nazariana A.; Atkinson P. & Foroudic P. (2017). "Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance". *International Journal of Hospitality Management* 63: 22-32.
[28] Warrick DD.; Milliman J. & Ferguson J. (2016). "Building high performance cultures". *Organizational Dynamics*, 45(1): 64-70.
[29] Marín-Idárraga D. & Losada Campos L. (2015). "Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas de Colombia". *Estudios Gerenciales* 31(134): 88-99.

de sus objetivos[30]. Estas no son necesariamente estáticas en el tiempo, pueden ser ajustadas de manera dinámica con el fin de mantener o mejorar el desempeño organizacional[31].

2.3.3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

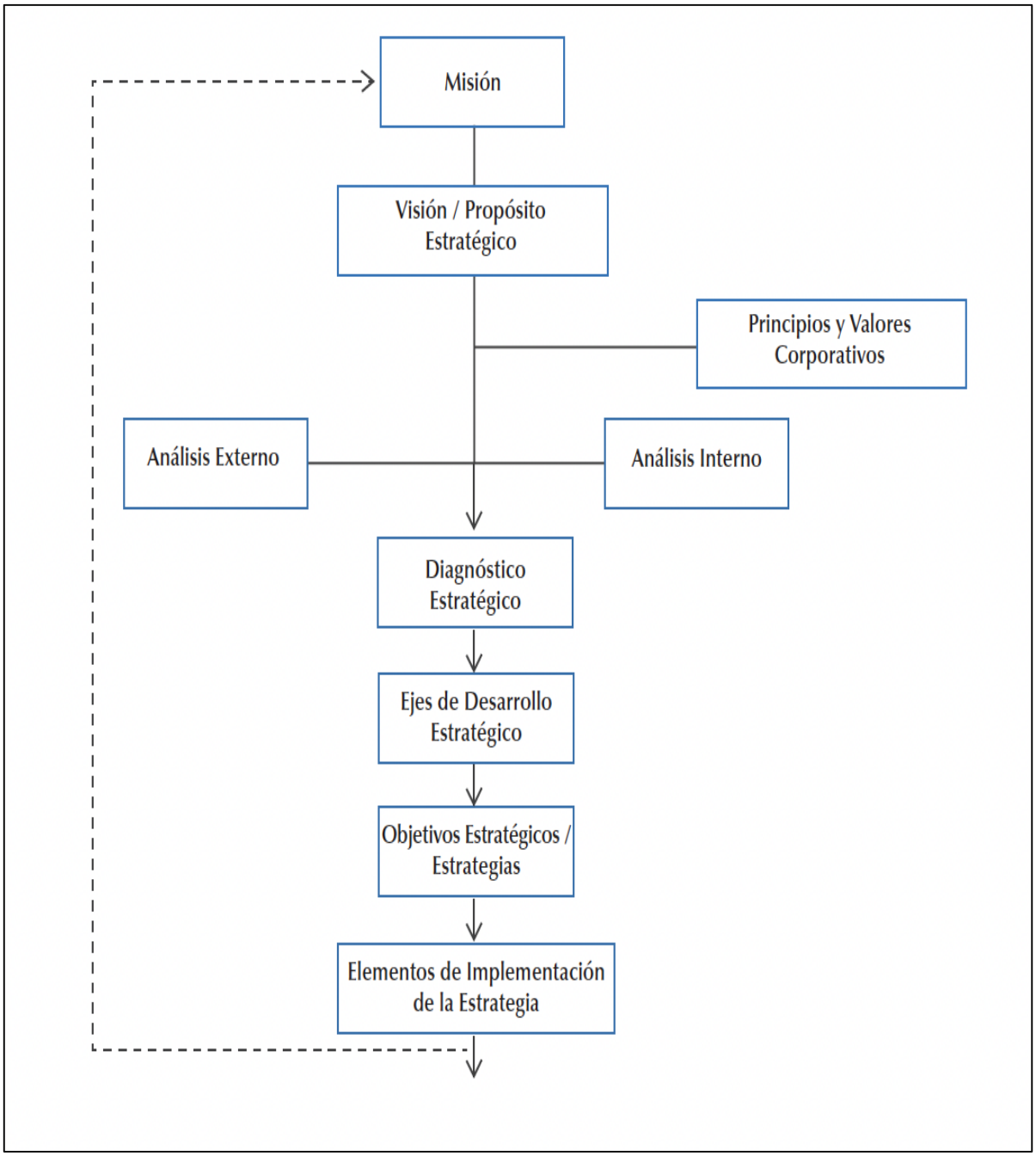
Los sistemas de información y control sostienen la capacidad práctica para adaptarse, ajustar, modificar y corregir de manera apropiada, efectiva y flexible los procesos o comportamientos para lograr los propósitos institucionales[32] con base en la observación y análisis de los procesos y resultados institucionales.

El control estratégico es entonces un factor crítico para una gestión exitosa, ya que contribuye a facilitar operaciones efectivas y eficientes en el quehacer institucional, monitorear las estrategias, detectar problemas y generar las adaptaciones y ajustes necesarios para conseguir objetivos[33]. Los sistemas de información y control favorecen el logro de las metas a partir de los resultados, mediante seguimiento y evaluación del proceso de gestión, con el fin de asegurar su funcionamiento y avance[34]. Especial consideración amerita, en el caso de las instituciones universitarias, el diseño e implementación de un sistema integral de aseguramiento y gestión de la calidad[35]. Asimismo, los resultados obtenidos en procesos de autoevaluación y acreditación, aportan con insumos de información y control fundamentales para hacer seguimiento del avance de la estrategia y adoptar medidas de ajuste cuando sean necesarias.

La siguiente figura sintetiza el modelo conceptual empleado. Como se ve, el Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá incorpora entonces el análisis y alineamiento de todos los elementos fundamentales para proyectar su quehacer institucional de una manera orgánica, autorregulada, con propósito estratégico para sostener la generación de valor y calidad para el desarrollo institucional y de su entorno.

[30] Wraikat H; Bellamy A. & Tang H. (2017). “Exploring organizational readiness factors for new technology implementation within non-profit organizations”. *Open Journal of Social Sciences* 5(12): 1-13.; Abass MK.; Munga J. & Were E. (2017). “The relationship between strategy implementation and performance in county governments of Kenya: a case study of Wajir County Government”. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* 2(3): 381-401.
[31] Noble CH. (1999). “The eclectic roots of strategy implementation research”. *Journal of Business Research* 45(2): 119-134.
[32] Fridland E. (2021). “Skill and strategic control”. *Synthese*: 1-28.
[33] Rahim, Shamsul; Nawawi, Anuar & Salin, Ahmad (2017). “Internal control weaknesses in a cooperative body: Malaysian experience”. *International Journal of Management Practice* 10 (2): 131.
[34] Sejdija Q. (2016). “Notion of Strategic Control”. European Journal of Multidisciplinary Studies 1(5): 122-130.
[35] Bernasconi A; Fernández E.; Irarrázaval E.; Scharager J. & Villalón M. (2020). “Aseguramiento de la calidad y la nueva Ley de Educación Superior”. *Centro de Estudios y Políticas Públicas* 125: 1-13.

Figura 1: Sistema de Dirección Estratégica



Fuente: Diseño propio basado en Grant (2016).

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS SDE HORIZONTE UTA 2030

3. MISIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad de Tarapacá posee como misión generar, desarrollar y transmitir el saber superior con vocación de excelencia, de modo que contribuya a la sociedad a través de la investigación e innovación, de la educación, el aprendizaje y la formación de personas con espíritu crítico y reflexivo y de la vinculación bi-direccional con actores y necesidades de su medio.

Desde una perspectiva interdisciplinaria aporta, preferentemente, al desarrollo sostenible de las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá, proyectando su quehacer institucional en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina. A la vez, reconoce la cosmovisión de los pueblos originarios y coadyuva a la custodia, conservación y preservación de la Cultura Chinchorro.

4. VISIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO

La Universidad de Tarapacá tiene como visión y como propósito estratégico ser referente en tanto universidad estatal, regional de zona extrema y fronteriza, reconocida por su calidad, integralidad y aporte a la equidad, al desarrollo y a la integración académica e intercultural en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina. Esta aspiración estratégica implica:

- Posicionarse como un referente de calidad en el ámbito de las universidades estatales y regionales del sistema de educación superior.
- Consolidarse como una institución de excelencia académica, con un modelo educativo propio, en la Macro Región Centro Sur Andina.
- 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 y capaces de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.
- Propiciar espacios de encuentro y participación de las comunidades académicas y apoyar procesos de innovación que fortalezcan la calidad de la enseñanza y la formación en la dimensión ambiental.
- Posicionarse como una institución referente por su productividad en materia de generación, promoción y transferencia científico-tecnológica de conocimientos a la comunidad científica regional, nacional e internacional.
- 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.

En coherencia con su visión y propósito estratégico, la Universidad de Tarapacá orientará su quehacer de largo plazo, tomando especial consideración en los elementos que configuran parte esencial de su sello institucional:

- Protagonismo en la custodia y preservación del patrimonio cultural milenario Chinchorro.
- Orientación hacia la integración fronteriza en el ámbito académico y científico.
- Rol activo en la generación de equidad, inclusión y movilidad social a través de la formación profesional y educación de calidad en los diferentes niveles.
- Respeto y promoción de la diversidad cultural.

5. VALORES CORPORATIVOS Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES

La Universidad de Tarapacá sustenta su quehacer sobre los valores y compromisos corporativos que en seguida se detalla:

5.1. BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

La excelencia, entendida como el logro de desempeño al más alto nivel posible junto con el mejoramiento continuo de la calidad de todas las funciones institucionales, constituye uno de los conceptos rectores del quehacer universitario. Toda la comunidad universitaria busca la excelencia en cada una de sus actividades, sean estas de creación intelectual, educativa, de vinculación con el medio o administrativa. Este principio procura guiar el quehacer de todos los miembros de la institución.

5.2. BÚSQUEDA DEL CONOCIMIENTO

La creación de conocimiento es la meta y la razón de ser de la Universidad. Dicho conocimiento se produce a través de la investigación y en la interrelación de esta función con la labor docente y la vinculación universitaria.

5.3. FORMACIÓN INTEGRAL

La Universidad forma profesionales con altas capacidades en lo profesional y disciplinar, que representan fielmente los valores declarados por nuestra Institución en las comunidades en la que se insertan.

5.4. EQUIDAD E INCLUSIÓN

Implica el ejercicio efectivo del derecho a la educación de todos y todas. Esto es extensible al ingreso a la Universidad, al acceso a recursos o beneficios y a recibir formación académica o profesional de calidad, sin exclusiones ni privilegios y sin segregación de ninguna persona por razones de su cultura, origen socioeconómico, situación de discapacidad, identidad de género u orientación sexual.

5.5. COMPROMISO CON LA INTERCULTURALIDAD

La Universidad de Tarapacá está inserta en regiones extremas con una diversidad cultural y un valioso patrimonio tangible e intangible. Por ello se compromete con el respeto de las diferentes manifestaciones de las culturas a las que pertenecen sus miembros.

5.6. COMPROMISO SOCIAL

Desde su rol de Institución regional y pública, la Universidad está comprometida con la sociedad y su accionar se dirige hacia el desarrollo de personas e instituciones representativas de las regiones del extremo norte del país. El aporte se materializa, entre las acciones esenciales, a través del desarrollo de bienes públicos, la colaboración con el desarrollo regional y la integración transfronteriza, la movilidad social, la custodia del patrimonio histórico y cultural, la protección del medio ambiente, la sostenibilidad y la formación continua.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SDE HORIZONTE UTA 2030

6. ANÁLISIS INTERNO DE LA INSTITUCIÓN

Al analizar nuestra Universidad en función los lineamientos misionales y los propósitos estratégicos declarados, es necesario observar los avances, funcionamiento y potencialidades de mejora continua de los procesos y resultados del quehacer institucional, incluido su posicionamiento como Institución de educación superior compleja, inclusiva y de excelencia que proyecta su quehacer hacia la macro zona centro sur andina.

Empezando por el área de formación de pregrado, se evidencian diferentes recursos y capacidades institucionales entre los que destacan políticas, modelos, mecanismos e instrumentos que han favorecido la instalación de las perspectivas de la calidad y de la incorporación del enfoque y las acciones de equidad en la formación. Esto se refleja, entre otros elementos, en el logro de acreditación del total de carreras de acreditación obligatoria y en el número de estudiantes de pregrado que cuenta con beneficios estudiantiles directos supera a 8400 estudiantes.

El modelo educativo institucional fomenta la formación integral y el acompañamiento para el logro de aprendizajes significativos, incluidos los referidos a la estimulación del pensamiento crítico y de las conductas de ciudadanía para un mundo global. El modelo pedagógico orienta la formación de habilidades profesionales integrales, en un contexto de articulación y educación a los largo de la vida, con procesos de enseñanza *b-learning,* fortaleciendo las experiencias prácticas que contribuyan al desarrollo de capacidades para el aprendizaje a través de toda la vida. Con todo, si bien se cuenta con condiciones de avance es necesario fortalecer el monitoreo, seguimiento y evaluación de los aprendizajes y logros, abordando las características de entrada de las y los estudiantes, su acoplamiento y nivelación oportuna junto con los procesos de retroalimentación, acompañamiento y fortalecimiento individual durante todo el proceso educativo, incluyendo el potenciamiento de sus capacidades para ayudar a su inserción laboral.

Respecto al postgrado, las condiciones y procesos relacionados han favorecido la institucionalización y la generación de una oferta educativa en diferentes áreas del conocimiento cultivadas por la Institución. En efecto, la Universidad ha logrado fortalecer su oferta de postgrado en conformidad con el avance de su último Sistema de Dirección Estratégica. La consolidación de la calidad del postgrado depende del reforzamiento del cuerpo académico con doctoras/es de alta productividad científica, con capacidad y motivación para desarrollar docencia de pregrado y postgrado que se nutra en la investigación disciplinaria e institucional.

En el quehacer de la investigación, la Universidad ha consolidado capacidades relevantes evidenciadas en indicadores positivos y competitivos, particularmente en la productividad investigativa y su impacto. No obstante, el desafío en este nuevo ciclo es sostener e incrementar aún más la productividad , calidad e impacto de esta área misional a través de nuevas líneas, del fortalecimiento de núcleos académicos, de la consolidación de grupos y redes nacionales e internacionales y del fomento al desarrollo e innovación con pertinencia territorial.

En vinculación con el medio, si la Universidad ha acumulado interacciones, resultados y confianzas con el medio, a través de plataformas y acciones consolidadas, es preciso lograr mayores y mejores niveles de bidireccionalidad en las contribuciones disciplinarias, sectoriales y culturales, lo que implica responder a las necesidades institucionales con eficacia y eficiencia, agregando valor al desarrollo social y económico de las regiones en las cuales la Universidad desarrolla su quehacer.

En sus políticas y programas de equidad[36], la Institución ha definido la interseccionalidad como eje en los procesos de análisis institucional y diseño de estrategias, entendiendo que cada persona puede poseer condiciones de origen o adquiridas que la sitúan en distintos grupos de vulnerabilidad. Aunque se cuenta con normativas que promueven ambientes universitarios libres de actos atentatorios a la dignidad de las personas y se ha realizado caracterización de ingreso para nuevos estudiantes identificando pertenencia étnica y reconocimiento de discapacidad, como también, diagnósticos de brechas de relaciones de género en la Universidad, el abordaje de estas dimensiones de equidad aún se debe profundizar para avanzar con perspectiva ética e inclusiva hacia la excelencia.

En cuanto a brechas de género, el cuerpo académico UTA se distribuye en 42% mujeres y 58% hombres. Un análisis desagregado en las unidades académicas revela una brecha notoria de participación de académicas en algunas Facultades. Tal es el caso de la Facultad de Ingeniería, en la que sólo el 12% de su cuerpo académico está constituido por mujeres.

Respecto de la discapacidad, en los resultados de la encuesta de caracterización del año en curso, de los 1948 estudiantes que fueron encuestados, 64 declararon estar en condiciones de discapacidad, es decir el 3,3%. A este número de personas se suman estudiantes de generaciones anteriores.

Referente al abordaje de la interculturalidad, es importante destacar que somos la segunda región del país después de la Araucanía con aproximadamente un 25,9% de población de ascendencia indígena y que casi la mitad del estudiantado se reconoce como parte de un pueblo originario: aymara (18,49%), mapuche (2,13%), diaguita (0,92%), atacameño (0,84%) y otra etnia (21,75%)37. En este ciclo de dirección estratégica la Universidad podrá avanzar en una política de interculturalidad que promueva el acceso de estudiantes de pueblos originarios, la permanencia con acompañamiento en su proceso educativo y el egreso generando estrategias de inserción profesional.

A su vez, se requiere fortalecer el sistema interno de gestión y aseguramiento de la calidad institucional, acoplando la totalidad de las funciones institucionales y aplicándose sistemáticamente

[36] Política Integral de Equidad de la UTA; Política de Equidad de Género, Política de Inclusión Educativa, Política de reconocimiento de nombre social, Protocolo de abordaje actos atentatorios contra la dignidad, entre otras normativas, protocolos e instrumentos.

[37] Base de datos UTA cruce con base de matrícula SIES, abril 2019.

en todos los niveles, ámbitos y programas que desarrolla la Institución, así como las sedes que la componen, reforzando la cultura de la excelencia y la aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados al mejoramiento continuo, con resguardo del desarrollo integral y armónico del proyecto institucional.

De modo complementario, cabe considerar que los recursos tecnológicos, tanto tangibles como intangibles, con que cuenta la Institución constituyen la base de la necesaria transformación digital para favorecer una dinámica integradora y una productividad en red, optimizando la gestión institucional del conocimiento; todos estos recursos son de rápida obsolescencia y alto costo de mantención. Respecto de los recursos financieros, si bien la Universidad se ha destacado por sus capacidades estratégicas para el logro de equilibrios económicos y financieros, las demandas de calidad y equidad requieren ingentes cantidades de recursos que no se encuentran garantizados por el Estado debiendo fortalecer las capacidades de captación de recursos para el desarrollo en pro de la sustentabilidad institucional. Asimismo, hoy en día debemos de considerar también los recursos institucionales reputacionales, los que en el contexto de un sistema altamente competitivo deben ser reforzados con un prisma comunicacional para captar la atención y estar en la decisión de las personas, instituciones y otros grupos de interés para integrarse o colaborar en desarrollos mutuos. Es de relevancia institucional gozar de una alta valoración, esto es el reconocimiento de ser una institución universitaria relevante tanto en términos objetivos como en términos de calidad percibida y de satisfacción con las experiencias con la universidad.

La envergadura del compromiso misional y los eventos de riesgos detectados implican el diseño, implementación y optimización de las dimensiones institucionales identitarias y de cultura institucional, de la gobernanza y las adecuaciones del diseño y estructura organizativa de soporte, también de la continuidad y optimización de los procesos y sistemas de planificación y control estratégico y de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad de manera integral.

Resulta prioritario consolidar y posicionar la calidad, promover la formación y perfeccionamiento profesional del estamento funcionario e incorporar con nitidez las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad, género y salud mental. Así también, avanzar hacia sistemas y plataformas de información digitales integradas que promuevan, en todos los niveles, nuevas formas de construcción colectiva del conocimiento organizativo, junto con la generación de respuestas oportunas y satisfactorias, por múltiples canales, a los diferentes destinatarios de la Institución en un marco de un sistema integral de aseguramiento de la calidad.

En síntesis, los esfuerzos institucionales orientan a la necesidad de encumbrar la Universidad de Tarapacá hacia un nuevo nivel de complejidad, que permita adaptarse a los cambios y responder a los nuevos requerimientos del sistema, las normativas legales y los procesos de acreditación, cumpliendo su Misión y propósito estratégico enfocada en su crecimiento sostenible y en su contribución al desarrollo de las regiones de zona extrema en las cuales se inserta.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Arica y Parinacota presenta niveles de ingreso familiar y de desarrollo que la sitúan como una de las regiones más desfavorecidas del país; Tarapacá, con mejores indicadores en ingresos y pobreza, no supera el promedio nacional. La ubicación periférica tanto como las condiciones socioeconómicas de ambas regiones, inciden en el perfil de ingreso de los estudiantes que en su mayoría provienen de familias de ingresos económicos escasos y contextos vulnerables (70,4% de los tres quintiles más vulnerables), requiriendo un mayor apoyo y acompañamiento para su desempeño académico, lo que demanda la asignación de mayores recursos financieros y académicos de la Institución. Las condiciones

La Universidad tiene su casa central en la segunda región del país, después de la Araucanía, con mayor población de ascendencia indígena (25,9%), mientras que casi la mitad del estudiantado se reconoce como parte de un pueblo originario.

La proximidad con Perú y Bolivia, sitúa a la Universidad como punto de convergencia entre los países de la macro región centro sur andina, una zona estratégica de articulación social, económica y cultural. En esta sociedad fronteriza interactúa una diversidad de identidades étnicas, de género y sociopolíticas, en un territorio multicultural con variadas manifestaciones y costumbres. Estas características han favorecido a que la Universidad se posicione como un agente de vinculación transfronteriza basado en la colaboración académica.

La ubicación geográfica extrema en que está inserta la Universidad de Tarapacá implica desafíos superiores para el despliegue misional fundado en los valores y compromisos declarados. La declaración de la visión y propósito estratégico institucional implican el desafío de generar y difundir conocimiento al servicio del desarrollo del territorio y sus comunidades, sin embargo, la condición de aislamiento geográfico debido a la distancia de los centros administrativos y políticos del país provoca serias dificultades para la atracción y retención de académicos consolidados y/o jóvenes talentos.

El amplio patrimonio natural, histórico y cultural que albergan las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá genera el reto permanente de difundir el valor de esta riqueza y de fomentar iniciativas de rescate y protección. Este desafío se hace aún más intenso con la existencia de bienes de valor único y universal vinculados al quehacer identitario de la Universidad.

Como principal centro de generación de conocimiento avanzado en el extremo norte del país, la institución asume la responsabilidad de proveer capital humano calificado y pertinente a las necesidades de las regiones y transformarse en un espacio articulador territorial activo y propositivo en la generación de soluciones a las problemáticas complejas que afectan el desarrollo.

La Universidad debe seguir avanzando en su rol público, sosteniendo la reflexión intelectual y el desarrollo de investigaciones científicas en áreas prioritarias como la agricultura en zonas áridas; migración, minorías y etnias; cultura y patrimonios tangibles e intangibles; agua y recursos hídricos, uso de energías no contaminantes, ecosistemas, biodiversidad y acción climática; salud, calidad de vida y bienestar subjetivo; educación de calidad, igualdad y equidad; desarrollo económico, productivo y social sostenibles. Debe formar profesionales de pregrado capaces de insertarse en una sociedad global en la que la base de la ventaja competitiva reside en el conocimiento; desarrollar una oportunidad para la formación de postgrado y la educación para toda la vida; fortalecer la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico para la competitividad de las regiones en que la universidad se encuentra inserta y el avance con relación los objetivos de desarrollo sostenible (ODS 2030); colaborar con el mejoramiento de la salud y la educación regional y coadyuvar al fomento de las artes, la protección del patrimonio, el desarrollo de la cultura.

8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

A partir del análisis externo e interno realizado y su síntesis, se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cara al cumplimento de la Misión y propósitos estratégicos definidos.

8.1. FORTALEZAS

Constituido por un conjunto de elementos internos que favorecen el logro de la Misión y el propósito estratégico institucional en materia de docencia y resultados del proceso formativo (formación de pregrado y postgrado), investigación, vinculación con el medio y aseguramiento de la calidad.

DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

- FORMACIÓN DE PREGRADO

La Universidad cuenta con modelos educativo y pedagógico actualizados y perfeccionados, que sirven como base para el diseño curricular en los diferentes programas, los cuales se ajustan y actualizan en forma sistemática, teniendo presente las orientaciones del medio laboral y la retroalimentación de los titulados.

La Universidad de Tarapacá ha actualizado y perfeccionado tanto su Modelo Educativo como su Modelo Pedagógico. La totalidad de los planes de estudio han sido innovados, alcanzando todos los estándares de calidad en materia de desarrollo curricular. Actualmente, se realizan ajustes

curriculares menores basados en la evaluación de créditos transferibles para generar un ciclo de mejora continua. Del mismo modo, se ha implementado un sistema centralizado de los syllabus de todos los planes de estudio, permitiendo hacer seguimiento y evaluación a la innovación pedagógica aplicada por académicas/os de la Universidad.

La institución cuenta con un cuerpo académico cuya excelencia se refleja en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje de la oferta educativa con altos niveles de calidad.

El 92% de los académicos y académicas de la planta regular cuentan con formación de postgrado y 54% con doctorado. La docencia se evalúa por parte de los estudiantes en forma semestral vía intranet. El nivel de satisfacción de los estudiantes con los procesos educativos es alto y la calificación en el último periodo es 5,9 en escala del 1 al 7. El resultado de cada evaluación es informado a los directores de departamento o escuela para su socialización con los respectivos docentes y la definición de cursos de capacitación cuando corresponda. Además, la evaluación del desempeño docente es relevante para los procesos de jerarquización y de renovación contractual.

Los procesos formativos de la Universidad son de alta calidad, apoyado en estrategias de monitoreo para el mejoramiento y apoyo del aprendizaje, la progresión estudiantil y la inserción laboral. La eficacia de estas estrategias es apreciable y significativa desde su aplicación.

La Universidad implementa estrategias de colaboración académica y psicosocial para asegurar la formación integral y el bienestar de los estudiantes en cada etapa de la vida universitaria. La labor de acompañamiento y la nivelación de competencias disciplinares y transversales establecidas en el Modelo Educativo Institucional busca entregar herramientas para que los y las estudiantes se constituyan como actores capaces de impulsar su propio desarrollo personal y profesional de manera integral.

La existencia de vínculos relevantes entre la Institución, titulados y empleadores favorecen la inserción de los egresados y retroalimentan los procesos formativos.

El programa Alumni fortalece los vínculos entre la Institución, sus titulados y los agentes del mundo laboral. Su objetivo es apoyar la planificación y ejecución de las distintas instancias de retroalimentación del proceso formativo; generar y difundir espacios de capacitación para titulados, intensificando la identidad y pertenencia con su Universidad; crear instancias de vinculación con empleadores favoreciendo la empleabilidad y posicionamiento de los graduados en el medio laboral.

Las políticas institucionales en materia de contratación, perfeccionamiento, desarrollo y evaluación del cuerpo académico han permitido un sostenido incremento en la calidad e impacto académico de la Universidad, permitiendo la plena implementación de los modelos educativo y pedagógico y sosteniendo la realización de procesos de mejora continua e innovación curricular que impactan positivamente en los resultados del aprendizaje de los y las estudiantes.

La Universidad de Tarapacá cuenta con normas y mecanismos transparentes, idóneos e institucionalizados para seleccionar, contratar, evaluar, promover y desvincular docentes. Estas normativas son sometidas a revisiones y actualizaciones periódicas, formales y sistemáticas en el tiempo, tendiendo al incremento sostenido los estándares de calidad que aplican a las nuevas contrataciones académicas. La contratación para cargos académicos se realiza después de una revisión acuciosa de los antecedentes de los y las postulantes, considerando las necesidades de renovación y fortalecimiento académico sugeridas por las respectivas facultades e Instituto. Las contrataciones privilegian el reforzamiento de planteles académicos para la formación de los estudiantes de pregrado y postgrado y para tareas de investigación. Existe, además, una política institucional jerarquización académica transparente, conocida por toda la comunidad y acorde al estado del arte nacional, la que se complementa con una política de perfeccionamiento, que permite a su estamento académico la realización de estudios doctorales y de capacitaciones orientadas a actualizar conocimientos y metodologías, con el objetivo de mejorar sus funciones docentes universitarias e investigativas y progresar en su carrera académica.

La institución cuenta con una sólida implementación de programas de inducción, capacitación y perfeccionamiento académico en el área de docencia de pregrado.

El área de Gestión Curricular y Docente, perteneciente a la Dirección de Docencia, tiene como propósito colaborar con la academia para fortalecer las capacidades pedagógicas que inciden en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en los procesos de evaluación y en general en la progresión y logro académico de los y las estudiantes. Este objetivo se logra a través instancias de inducción regulares para quienes ejercen docencia en las diversas carreras, programas de perfeccionamiento de postgrado para académicas y académicos y acciones capacitación que fomentan la innovación docente y las habilidades para una docencia centrada en la formación integral, conforme a los estándares y orientaciones contenidos en el Modelo Educativo Institucional.

La Universidad ha instalado un sistema de investigación e innovación aplicada a la docencia de pregrado y postgrado, que permite una mejora sistemática y permanente de los procesos formativos.

La Universidad promueve activamente la articulación de actividades docentes de pregrado y postgrado con la investigación. Este vínculo se evidencia a través de concursos internos de investigación en docencia, de la incorporación de estudiantes a proyectos de investigación FONDECYT u otros proyectos concursables, de la participación de estudiantes en publicaciones científicas y de su inserción en actividades académicas formativas (congresos, seminarios, etc.). Por política institucional, cada académica/o de la planta regular, incluyendo a quienes tienen proyectos de investigación de alta competitividad, debe realizar actividades docentes de pregrado, con el objetivo de enriquecer la formación y liderazgo de los y las estudiantes a partir de la transmisión de sus experiencias.

La universidad cuenta con estándares oficializados de infraestructura y recursos para la docencia de pregrado, evidenciándose condiciones de operación de excelencia para la formación.

La Universidad cuenta diagnósticos internos y comparativos de recursos de infraestructura y equipamiento para la docencia, con los cuales busca asegurar el mejoramiento continuo de las condiciones de operación de los programas de pregrado. A este respecto, la Institución cuenta con el cuarto patrimonio más alto del país entre las universidades estatales, lo que se traduce en la mantención de condiciones de infraestructura, equipamiento, laboratorios, recursos físicos y recursos tecnológicos, conforme a los requerimientos de cada disciplina y del Modelo Educativo Institucional.

La oferta y procesos de docencia de pregrado son pertinentes a los requerimientos del medio y a las necesidades del estudiantado.

A través del proceso de innovación curricular de las carreras de pregrado, la Universidad institucionaliza la participación de los actores relevantes del entorno laboral y productivo, quienes tienen un papel activo en la formulación y validación tanto de perfiles de egreso como de planes de estudios. Esto ha permitido incrementar y sistematizar actividades prácticas, a la vez que ajustar la docencia de pregrado a los requerimientos del medio profesional. La Dirección de Docencia apoya los procesos de innovación y ajuste curricular en las carreras de pregrado y revisa los instrumentos de gestión que aseguren la calidad del currículum ofrecido a los estudiantes de la Universidad. Finalmente, propone mecanismos de articulación de la formación continua, acorde con los requerimientos de egresados y la actualización de las competencias requeridas por el medio laboral y profesional.

La Universidad cuenta con capacidad de atraer y retener a los mejores puntajes del ranking nacional PAES de las regiones en las que participa, consolidando su prestigio como universidad regional y su vocación de movilidad social.

La Universidad de Tarapacá es una institución de excelencia regional y se configura como una alternativa altamente valorada por los estudiantes de las regiones del extremo norte del país. Cuenta con carreras de alto prestigio nacional e internacional, ha consolidado núcleos académicos sólidos y reconocidos en diversas áreas del conocimiento y posee áreas de estudio excepcionales por su ubicación geográfica. El 87% de los estudiantes matriculados en primer año en carreras de pregrado en la Región de Arica y Parinacota eligen la Universidad de Tarapacá, mientras que en la Región de Tarapacá este valor equivale a 19.4%.

-FORMACIÓN DE POSTGRADO

La Universidad cuenta con un Modelo Educativo que sirve como base para el diseño de los programas de postgrado, los cuales se ajustan y actualizan teniendo presente las orientaciones del medio disciplinario y la retroalimentación de los graduados.

La Universidad cuenta con un Modelo Educativo Institucional perfeccionado y actualizado, el cual es la base para el diseño de programas de postgrado, tanto en el nivel de magíster como doctorado. El Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022 propuso ampliar la oferta de postgrado en la Universidad, en específico a través de la creación de nuevos programas doctorales, implementándolos en aquellas disciplinas con sólidas líneas de investigación, que han conformado equipos académicos de reconocida trayectoria, que han consolidado redes y que cuentan con un prestigio avalado en una activa producción académica y en la adjudicación de proyectos de investigación concursables externos.

Los programas de postgrado se actualizan en forma permanente, considerando tanto las orientaciones de la Comisión Nacional de Acreditación como el estado del arte disciplinario y la retroalimentación de estudiantes y graduados.

Los procesos formativos de postgrado en la Universidad son de alta calidad y se sostienen en estrategias de monitoreo de la progresión estudiantil, para el apoyo y mejoramiento del aprendizaje, favoreciendo la inserción de las y los postgraduados.

La Universidad ha cuidado que el diseño de los programas de postgrado esté alineado con los estándares de calidad de la Comisión Nacional de Acreditación. Los directores de los respectivos programas, con apoyo de la administración central, monitorean la progresión de sus estudiantes a través del Sistema Académico, lo que contribuye a generar estrategias para el mejoramiento de procesos formativos integrales. Asimismo, la Universidad ha implementado un programa de contratación académica y de inversiones, tanto en infraestructura, equipamiento, material bibliográfico como en becas y beneficios estudiantiles con enfoque de equidad (becas de manutención y/o de exención de aranceles), para asegurar las mejores condiciones de operación para el desarrollo de su docencia de postgrado.

La Institución cuenta con un cuerpo académico de excelencia, que asegura los más altos niveles de calidad para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje de la oferta educativa de postgrado.

La Universidad ha impulsado un plan sistemático de fortalecimiento de sus cuerpos académicos a través de dos acciones estratégicas complementarias. Primero, ha implementado un sistema de fortalecimiento de la productividad académica de larga data, basado en una serie de apoyos de perfeccionamiento, incentivos de publicaciones, asignaciones de horas para el desarrollo de la investigación y fomento y apoyo para la postulación a proyectos FONDECYT o equivalentes. En segundo lugar, ha implementado un riguroso proceso renovación de cuadros académicos,

incorporando perfiles de claustro nuclear en todas las líneas de investigación en las que la Institución ha identificado intereses estratégicos para el desarrollo del postgrado. La combinación de ambas estrategias ha permitido afianzar equipos académicos con perfil de claustro, con una diversidad disciplinar para abordar líneas de investigación comunes y relevantes, procurando así fortalecer el desarrollo de postgrado en todas las facultades.

La Universidad cuenta con una política específica de equidad de género para la formación de postgrado.

La Universidad ha desarrollado una Política Integral de Equidad que se operativiza en el nivel de postgrado a través del acuerdo N°2085 de la Junta Directiva, oficializado mediante Decreto Exento N°00.191. Esta política especifica que, en los ámbitos estudiantiles, en la configuración de claustros académicos y en la reglamentación de los programas de postgrado, la Institución desarrolla y promueve acciones que contribuyan a la consolidación de espacios, relaciones, prácticas y normativa con equidad de género y libres de cualquier barrera o discriminación.

Las políticas institucionales en materia de contratación, desarrollo y evaluación del cuerpo académico permiten la ampliación de cobertura de los programas de postgrado, manteniendo altos estándares de calidad.

La universidad cuenta con políticas que permiten la incorporación sistemática de académicas/os para integrar los claustros de los programas de postgrado. Las y los académicos tienen amplias posibilidades para desarrollar sus líneas de trabajo y son evaluados anualmente por su desempeño. La implementación de estas políticas ha permitido el mejoramiento sostenido de los niveles de investigación, logrando una de las mejores productividades per cápita entre las universidades del país. Además, ha posibilitado un aumento de la cobertura de los programas de postgrado, con altos niveles de calidad y solvencia académica.

La Institución ha instalado un sistema de investigación e innovación aplicada a la docencia de postgrado, que permite una mejora sistemática y permanente de los procesos formativos.

Los programas de postgrado realizan procesos sistemáticos de autoevaluación y generan una realimentación permanente para la mejora de sus procesos formativos, incorporando las buenas prácticas del estado del arte y la experiencia formativa acumulada en este nivel de formación.

INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN

La Institución ha instalado un sistema de investigación con políticas y mecanismos claros, que permiten resultados muy significativos a nivel internacional, considerando el tamaño de la Universidad. Dichas políticas y mecanismos son la base del desarrollo de la función de investigación y retroalimentan y fortalecen permanentemente a partir de los resultados logrados.

La Institución ha establecido la investigación como uno de los pilares fundamentales de su desarrollo, a partir de un conjunto de acciones orientadas a: 1) fortalecer sus cuerpos académicos, a través de apoyo al perfeccionamiento, asignaciones de productividad, fondos y proyectos internos de investigación, entre otros mecanismos; 2) reforzar los núcleos de investigación con académicas/os con productividad consolidada; apoyar pasantías postdoctorales en instituciones de clase mundial; contratar asistentes postdoctorales de investigación, para la consolidación de líneas de investigación altamente productivas; 3) crear apoyos integrales para la incorporación de académicas/os de alta productividad a grupos de investigación internacionales de primer nivel mundial; 4) promover la investigación en estudiantes de postgrado, mediante programas de financiamiento de tesis doctorales y políticas de publicaciones como requerimientos de titulación. Este abordaje integral y estratégico ha permitido elevar los potenciales de desarrollo de la Institución, generando un crecimiento sostenido en investigación, con la ventaja adicional de ser sustentable, ya que el carácter diversificado de la estrategia minimiza los riesgos de experimentar mermas significativas en el crecimiento.

La Universidad cuenta con investigación relevante y pertinente a los requerimientos disciplinarios, sociales y de desarrollo territorial. El quehacer investigativo de la Institución involucra todas sus áreas disciplinarias e impacta en el acervo de conocimientos, en el desarrollo territorial y en la docencia de pre y postgrado.

Mediante la implementación del Sistema de Dirección Estratégica, la Institución ha generado capacidades de alta competitividad investigativa, lo que ha permitido un crecimiento sustantivo de la productividad científica, una diversificación notable de las áreas de investigación, un vínculo virtuoso con la docencia de pre y postgrado, que conlleva un mejoramiento creciente de los impactos de la creación de conocimiento sobre el desarrollo territorial.

La Universidad es una de las instituciones del país con mejor desempeño por académico en publicaciones WoS y Scopus, lo que revela la existencia de capacidades institucionales consolidadas en esta función académica.

En la última década, la Institución ha propiciado un cambio cultural a partir de enfatizar la complejidad e integralidad del quehacer académico, constituyendo un estándar transversal, propio de una universidad pública de excelencia, que otorga un destacado rol a la investigación como parte de las actividades mínimas esperadas dentro de la especificación de compromisos laborales y las evaluaciones de desempeño. Este diseño estratégico, junto con el diseño e implementación de

políticas, mecanismos y programas de desarrollo de la investigación, han llevado a la Universidad a generar 515 publicaciones WoS y 565 publicaciones Scopus en 2021, ocupando el 1er lugar del norte del país en producción per cápita WoS y el 1er lugar del norte del país en producción per cápita Scopus.

La calidad de las publicaciones producidas por los académicos de la Universidad, en términos de los cuartiles y de los índices de impacto de las revistas en la cuales se publica, ha mejorado significativamente en el último quinquenio.

Los esfuerzos institucionales buscan promover la expansión de la investigación en aquellas áreas en que hay núcleos de investigación consolidados, o bien en aquellas en las cuales la Universidad proyecta su desarrollo estratégico. Asumiendo que la producción científica se ha consolidado como un quehacer académico permanente, se ha dispuesto de incentivos diferenciados a la publicación en revistas de los primeros cuartiles, fomentado entonces el interés por optar a revistas con mayores índices de impacto. Adicionalmente, las publicaciones en revistas con mayor impacto es hoy un factor relevante de mérito para optar a avanzar en la carrera académica a través de procesos de jerarquización y re-jerarquización. Unido a lo anterior, la incorporación de nuevas/os académicas/os, con altos niveles de productividad y excelencia ha influido significativamente en transitar desde un factor de impacto en publicaciones Scopus de 0,76 en 2017 a 0,92 en 2021 y un factor de impacto en publicaciones WOS de 0,72 en 2017 a 0,94 en 2021.

La Universidad participa de redes internacionales relevantes con las cuales realiza investigaciones asociativas que generan contribuciones significativas al estado del arte.

Durante el periodo 2017-2021, 64,45% de los artículos publicados en revistas WoS fueron realizados en colaboración con investigadores extranjeros. Esta colaboración internacional se debe, en gran medida, a la calidad del cuerpo académico y a los aportes que la Institución realiza para atraer postdoctorantes de las mejores universidades del mundo, participar de grupos de investigación de clase mundial y realizar estancias postdoctorales en el extranjero. Adicionalmente, los perfiles de renovación de los cuerpos académicos priorizan aquellos investigadores que poseen publicaciones con colaboración internacional y liderazgo en productividad e impacto científico.

La Universidad se destaca en liderazgo y consolidación del quehacer investigativo en materia de proyectos de investigación concursables entre las universidades del norte de Chile.

En los últimos cinco años, la Universidad de Tarapacá ha liderado la adjudicación de proyectos FONDECYT Regular, teniendo una de las mayores tasas de proyectos adjudicados por académicos dentro de las universidades del Estado. Estos resultados se correlacionan con la calidad del cuerpo académico y con los proyectos de investigación financiados internamente, los cuales constituyen entonces un mecanismo eficaz para construir y sostener la productividad y competitividad investigativa, alcanzando resultados notables en la adjudicación de proyectos competitivos externos.

La oferta de postgrado incluye siete programas de doctorado y ocho programas de magíster sustentados en sólidos cuerpos académicos y líneas de investigación.

El impulso dado a los postgrados ha permitido la aprobación institucional de seis nuevos programas doctorales desde 2018 (Psicología, Historia, Ciencias Sociales, Educación, Ciencias mención Matemática y Ciencias mención Física) llegando a una oferta de siete doctorados. Así también, se ha consolidado ocho programas académicos de magíster (Historia, Antropología, Educación y Patrimonio, Ciencias mención Matemática, Magíster en Dirección y Gestión de Empresas, entre otros). Estos programas se sustentan en cuerpos académicos de alta calidad con líneas de investigación consolidadas, razón por la cual el postgrado institucional se apuntala en el sustantivo desarrollo que ha experimentado la investigación en los últimos 20 años.

Crecimiento de la investigación aplicada en temáticas altamente relevantes para la realidad regional.

La Universidad de Tarapacá ejecuta una diversidad de proyectos de investigación en temas relevantes para el desarrollo del territorio, generando redes de articulación con entidades clave para su fortalecimiento como SERC-Chile y el Centro de Innovación en Ciencias de la Vida UC Davis-Chile. Además del aumento significativo en la adjudicación de proyectos de investigación, la Universidad obtuvo, en promedio, seis proyectos de I+D aplicada al año, aportando a áreas de desarrollo estratégico para la productividad y competitividad regional y nacional como energía solar, recurso hídrico, agricultura en zonas áridas, calidad de vida, interculturalidad y migraciones.

La Universidad ha consolidado la investigación en patrimonio y cultura asociada a los territorios regionales en los que se inserta.

El aporte de la investigación cultural y patrimonial constituye hoy uno de los principales distintivos identitarios de la Institución, concentrando cerca del 30% de su productividad científica en este ámbito, con logros evidentemente notables, como ha sido la creación del expediente Chinchorro, que favoreció el reconocimiento de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) hacia los sitios arqueológicos y el proceso de momificación Chinchorro como patrimonio de la Humanidad.

Efectividad de los mecanismos de apoyo al desarrollo de la investigación y de reconocimiento del trabajo académico para el mejoramiento de la productividad, competitividad y vinculación de la investigación con la docencia.

La Universidad ha desplegado programas de financiamiento interno para el desarrollo de la investigación, que han contribuido al incremento de la productividad en publicaciones y a la consolidación de capacidades competitivas para la adjudicación de fondos externos, atrayendo docentes y también estudiantes a la labor investigativa. Este crecimiento sostenido de la investigación es evaluado mensualmente a través del monitoreo de la plataforma InCites (anteriormente SciVal), pudiendo hacer seguimiento y proyecciones de las variaciones asociadas a

innovaciones o modificaciones en las políticas institucionales, nuevas contrataciones y producción de estudiantes de postgrado, postdoctorados y asistentes de investigación. Adicionalmente, cada cierre de año, el Comité Ejecutivo de Investigación y Postgrado realiza una evaluación de productos, acompañado de un análisis cualitativo de la incidencia de las políticas institucionales sobre los resultados de productividad. De ella derivan sugerencias a nivel de contrataciones, políticas de incentivos, fondos concursables internos y sistemas de evaluación de desempeño, entre otros.

Consolidación de revistas científicas propias indexadas en Web of Science, Scopus y Scientific Electronical Library Online, junto con una política efectiva de publicación de libros en ámbitos de pertinencia regional.

La Universidad de Tarapacá posee cinco revistas científicas propias. Chungara está indexada en Web of Science/Scopus, con un índice de impacto SJR 047 (Q1). Otras tres revistas han sido indexadas en Scopus/SciELO: Idesia, Ingeniare y Diálogo Andino, mientras Límite está en SciELO. La gestión editorial de estas revistas es apoyada por la Universidad a través de convenios de desempeños bienales, a partir de los cuales la Institución provee los recursos necesarios para garantizar su regularidad. Como contraparte, los/as directores/as de las revistas comprometen mejorar sus tiempos de respuesta y avanzar en sus factores de impacto e indexaciones. Las revistas institucionales además se han adjudicado fondos concursables de fortalecimiento, vía ANID, los cuales se han traducido en planes de coordinación inter-revistas para avanzar hacia una mayor integración interna y el desarrollo de una editorial Universidad de Tarapacá.

Creciente participación de estudiantes de pregrado y postgrado en investigación y publicación de artículos WOS, SCOPUS y SciELO, producto del fortalecimiento de la vinculación de la investigación con la docencia.

Se ha avanzado decididamente en el acercamiento entre investigación y docencia, a través de un aumento progresivo de la participación de los estudiantes en los proyectos de investigación y publicaciones. En 2020 se han publicado 18 artículos Scopus con la participación de al menos un estudiante. Asimismo, se evidencia un fuerte compromiso y elevada productividad en la investigación centrada en los procesos educativos, lo que se traduce en cifras contundentes: 62 publicaciones indexadas WOS, Scopus y/o Scielo, relativas a educación desde 2020 y once proyectos de investigación FONDECYT (Iniciación, Regular, Postdoc) adjudicados en el ámbito de la educación, durante el período 2016-2021.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Universidad cuenta con un sistema de vinculación con el medio con políticas y mecanismos que permiten un impacto relevante en las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá. Dicho sistema permite la realización de ajustes para el mejoramiento continuo, a partir de la retroalimentación lograda con la ejecución de las acciones y con los resultados obtenidos.

La Institución ha fortalecido su quehacer e impacto en las regiones del extremo norte del país mediante el diseño e implementación de políticas y programas estratégicos. El aseguramiento de la calidad desarrollos en este ámbito se realiza a través del registro, seguimiento y evaluación periódica de las actividades de vinculación y el cumplimiento de indicadores de logro estratégico. Los Consejos Consultivos también participan de los procesos de evaluación y en las acciones de ajuste de políticas y programas.

La Universidad dispone de una política de bidireccionalidad clara, institucionalizada y orientada específicamente a la promoción de la integración transfronteriza y a la generación de espacios compartidos de aprendizajes con impacto sobre el desarrollo regional.

El rol colaborativo de la Universidad en la integración académica y cultural transfronteriza, como también en el desarrollo regional implica la consolidación de un modelo de vinculación con el medio que involucra la docencia de pregrado y postgrado y la investigación, la autorregulación sobre la base de la valoración del impacto por parte de actores del medio y la asociatividad con sectores estratégicos en la proyección del desarrollo de las personas, comunidades y el territorio. Una expresión relevante de esta bidireccionalidad se alcanza a través del trabajo con los consejos consultivos y la ejecución de proyectos regionales.

La configuración y consolidación de Consejos Consultivos Regionales favorecen la bidireccionalidad, colaboración y retroalimentación para la mejora continua del quehacer universitario y el progreso territorial.

Los consejos consultivos de vinculación con el medio operan en las regiones de Tarapacá y de Arica y Parinacota, funcionando como mecanismos representativos de los diferentes sectores públicos y privados de los territorios. A sus roles consultivos y de retroalimentación se han sumado la participación activa de estos consejos en el diseño de proyectos duales a través de la Comisión de Desarrollo Económico y Fomento Productivo y la Comisión Social, Cultural y Sanitaria.

La comunidad universitaria de académicas/os, funcionarias/os y estudiantes está comprometida y activa en el despliegue de acciones y proyectos de vinculación con el medio, soportados a través de mecanismos de apoyo de desde la administración central y las unidades académicas.

Existen diferentes instancias de vinculación con el medio en las que participan los distintos estamentos universitarios. Estas se concretan en actividades en las diferentes unidades académicas, centros de servicios profesionales y de desarrollo del arte y en proyectos aplicados a la solución de

problemáticas regionales. La administración central proporciona los recursos para el funcionamiento de 15 centros de atención a la comunidad o de impacto en el mundo social y productivo, en los cuales participan académicas/os, funcionarias/os y estudiantes. A lo anterior se suma la participación activa de académicas/os en proyectos que responden a los requerimientos formulados por los diferentes sectores, a través de los consejos consultivos regionales.

La vinculación con el medio se nutre y retroalimenta la docencia de pregrado, postgrado e investigación universitaria.

La bidireccionalidad como orientación del Modelo de Vinculación con el Medio permite articular los requerimientos planteados por la comunidad con el mundo académico, mientras que, desde sus prácticas tempranas, los y las estudiantes también se conectan con las necesidades del medio y del entono disciplinario significativo. Los concursos de proyectos de vinculación con el medio, financiados por la administración central, junto con una agenda complementaria de proyectos autofinanciados desde las facultades y unidades académicas, constituyen otros mecanismos fundamentales para involucrar a las comunidades académica y estudiantil con los desafíos de la vinculación con el medio, generando sinergias con diversos ámbitos investigativos y de formación de pre y postgrado.

La Universidad ha sido la base de sustentación académica e intelectual de la nominación de los asentamientos de la cultura Chinchorro como Patrimonio de la Humanidad. Por lo tanto, la institución cuenta con los recursos y capacidades que le han permitido poner en valor y difundir un patrimonio de inestimable valor.

En sus cuarenta años de vida institucional, la Universidad de Tarapacá ha producido un sobresaliente caudal de investigación y producción que ha permitido promover la cultura Chinchorro en los más altos circuitos académicos internacionales. Sus equipos de investigación y gestión han sido el soporte del rescate y puesta en valor de vestigios humanos y materiales conservados para la investigación y exhibición en el Museo Arqueológico San Miguel de Azapa, Museo de Sitio Colón-10 y faldeos del Morro, estos últimos declarados como patrimonio mundial por la UNESCO.

La vinculación con el medio tiene impacto relevante en los ámbitos cultural, social y productivo de las regiones de extremo norte, contribuyendo a la generación de ventajas competitivas regionales.

La vinculación de la Universidad de Tarapacá con el medio ha buscado contribuir a la relevar las claras ventajas comparativas y competitivas existentes en los ámbitos cultural, social y productivo de las regiones en las que se inserta. Entre los proyectos emblemáticos en esta dirección se cuentan la custodia y promoción de la Cultura Chinchorro (Región de Arica y Parinacota) recientemente declarada Patrimonio de la Humanidad por. A esto se suma el trabajo realizado por la Universidad con sus elencos artísticos estables y centro de Artes, que busca promover diversidad étnica de sus pueblos originarios y el carácter cosmopolita, por efecto de la migración histórica, que se produce en las regiones de pertenencia. Respecto del ámbito productivo, existen dos características endémicas

como son el comercio transfronterizo con Perú y Bolivia (Región de Arica y Parinacota) y de Zona Franca (Región de Tarapacá). La Universidad aporta y se conecta con el mundo productivo regional a través de la investigación asociada a las energías renovables, la agricultura en zonas áridas y el apoyo al microemprendimiento a través del Centro de Desarrollo de Negocios.

Incremento sostenido del alcance y la profundidad de los mecanismos y acciones de vinculación de la Universidad con el medio regional.

La Universidad cuenta un conjunto de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad para la vinculación con el medio, implementados de acuerdo con el proceso de dirección estratégica institucional. Cada facultad y el Instituto realizan acciones específicas de vinculación, con perspectiva bidireccional, al igual que la Dirección de Vinculación con el Medio y Extensión, que mantiene un diálogo bi-direccional permanente con el Consejo Consultivo Regional y las demandas específicas de diferentes actores sociales en cada Región.

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

La Universidad cumple con su Misión Institucional y alcanza altos niveles de logro en los objetivos y metas diseñados en el Sistema de Dirección Estratégica.

La Universidad de Tarapacá cuenta con una misión claramente definida y con consistencia interna, lo que le permite delinear objetivos de largo plazo, sustentados en su visión estratégica y en sus valores corporativos. El cumplimiento de la misión institucional se evalúa regularmente, por medio del análisis del cumplimiento de los planes de desarrollo, que implica una revisión de los objetivos propuestos y del logro de los indicadores estratégicos referidos a las metas institucionales. Las metas asociadas a objetivos y programas estratégicos son elevadas, asegurando un cabal cumplimiento de la Misión y de los propósitos institucionales.

La Universidad fundamenta su quehacer en un alto compromiso con el bien público y el desarrollo de las personas y territorios en los que se inserta.

La Universidad de Tarapacá despliega sus actividades con un fuerte compromiso con la sociedad. Junto con los logros y avances de su accionar misional en la formación de personas, investigación y vinculación con el medio, se suman las prestaciones que la Universidad realiza a través de centros de atención médica, psicológica, jurídica, social y los desarrollos en infraestructura y recursos educacionales y laborales. Así también su involucramiento con las estrategias de desarrollo regional y de innovación regional.

La Universidad cuenta con una institucionalidad legitimada y consolidada y con un sistema de gobierno eficaz.

Bajo la autoridad del Rector, la Universidad de Tarapacá cuenta con una estructura organizacional definida en torno a tres vicerrectorías encargadas, respectivamente, de los asuntos académicos, del desarrollo estratégico institucional y de la administración, financiamiento y servicios de la Institución. Las atribuciones y obligaciones de las distintas instancias que conforman el modelo organizacional están definidas en marcos normativos que especifican, apropiadamente, las responsabilidades y funciones de cada una de ellas. Como corporación de derecho público, la legalidad y pertinencia de los actos de autoridades universitarias, sin perjuicio de las atribuciones de los órganos externos de control, son fiscalizadas por la Contraloría institucional, unidad que además supervisa el cabal cumplimiento de los acuerdos y ordenanzas de la Junta Directiva. La estructura también cuenta con las instancias de participación del cuerpo académico, a través del Consejo Académico. El quehacer formativo, investigativo y de vinculación con el medio de la Universidad se canaliza a través de sus facultades y del Instituto de Alta Investigación. Esta estructura es ampliamente aceptada, funcional y propicia el logro de la Misión y de los propósitos institucionales.

Se dispone de experiencia y capacidades afianzadas de los equipos de dirección y gestión para orientar la gobernanza hacia el desarrollo estratégico institucional.

Tanto el equipo de dirección central como los equipos de las unidades académicas y administrativas exhiben altos niveles de calificación, competencia y experiencia. Además, la Universidad cuenta con instancias que garantizan la participación de los distintos estamentos universitarios en el diseño e implementación de las decisiones estratégicas institucionales. Este sistema de gobernanza garantiza el alineamiento de los objetivos estratégicos comprometidos en el Sistema de Dirección Estratégica, junto con el cumplimiento de la Misión Institucional y la agregación de valor a las funciones internas de la Universidad, con impacto en el entorno regional.

La Universidad cuenta con mecanismos consolidados que permiten evaluar sistemática y permanentemente el funcionamiento de la estructura de gobierno, generándose un proceso de mejoramiento continuo mediante ajustes organizativos basados en evaluación de la funcionalidad del diseño organizacional.

Existe una capacidad probada para alinear la estructura con la estrategia corporativa que ha sido evidenciado como parte de las fortalezas del Sistema de Dirección Estratégica. Las evaluaciones de la estructura organizacional son sistemáticas, lo cual favorece realizar adecuaciones necesarias, particularmente cuando se ha debido atender nuevas exigencias derivadas de los mayores niveles de control externo y demandas crecientes de calidad con equidad. Más aún cuando se ha debido ajustar procesos y sistemas al contexto pandémico y las necesidades educativas, laborales y societales. En la Universidad de Tarapacá, la estructura organizacional sigue a la estrategia, orientándose, por tanto, a asegurar la funcionalidad de procesos para el mejoramiento continuo del quehacer institucional, conforme a su rol público y comprometido con ofrecer el mejor estándar posible a su medio.

El cuerpo académico de la Universidad es de alta calidad en cuanto a su número, dedicación, calificaciones de postgrado y productividad.

El proyecto institucional está sustentado en una masa crítica de 335,5 académicos (de planta regular) con jornada completa equivalente, con altas calificaciones en su preparación de postgrado, que aseguran altos niveles de calidad en la docencia de pre y postgrado, investigación y vinculación con el medio. La productividad científica del cuerpo académico supera significativamente al promedio de las instituciones que pertenecen al Consejo de Rectores, ya que, de acuerdo con los indicadores del Aporte Fiscal Directo concursable del año 2021, la Universidad de Tarapacá ocupa el 4° lugar en productividad académica entre sus pares.

El sistema de gestión de personas dispone de políticas, mecanismos y procesos consolidados, eficaces y eficientes de reclutamiento, selección, desarrollo, remuneraciones, evaluación y retiro, los cuales permiten un despliegue de los talentos y capacidades de las personas en favor del cumplimiento de la Misión Institucional.

La Universidad cuenta con un sistema integrado de gestión de personas que favorece el cumplimiento de los propósitos estratégicos institucionales. Para ello, dispone de cuerpos normativos que definen parámetros de inserción, permanencia, promoción y desvinculación de su cuerpo académico y personal administrativo. Además, cuenta con un esquema de remuneraciones transparente y con reglamentos de jerarquización e incentivos de promoción transversales, los cuales están organizados sobre estándares competitivos. La promoción de un clima laboral inclusivo, pluralista y participativo, conlleva el esfuerzo por desplegar iniciativas que favorezcan el mejoramiento de la calidad de vida del personal y aseguren condiciones laborales óptimas. Este último punto considera desde políticas específicas en capacitación y perfeccionamiento hasta la difusión de herramientas de apoyo en materias de primeros auxilios y prevención de riesgos.

La Universidad tiene un clima laboral caracterizado por un fuerte compromiso e identidad del cuerpo académico y de funcionarias/os de gestión con la Institución, a lo que se añade un sentido de responsabilidad por los resultados individuales y colectivos.

La Universidad de Tarapacá promueve espacios de participación, colaboración y comunicación con toda la comunidad universitaria (estamentos académico, estudiantil y administrativo). Los resultados alcanzados, tanto en los desempeños individuales como colectivos, indican que una proporción significativa de las/os académicas/os han sido evaluados en nivel sobresaliente, mientras que en el caso de las/os funcionarias/os administrativas/os ocurre lo mismo, ya que la mayoría han sido evaluados con la categoría de máxima de distinción.

La Institución tiene un sólido compromiso con la equidad y la inclusión, que se asegura a través de un sistema de políticas, protocolos y soportes que favorecen el respeto por la dignidad de las personas.

La política integral de equidad asume el desafío de eliminar cualquier barrera o discriminación arbitraria que pueda afectar los espacios académicos, de gestión o estudiantiles en que se desenvuelven las y los integrantes de toda la comunidad universitaria y que les impidan alcanzar su máximo potencial. Esta política procura entonces que ningún/a integrante de la comunidad universitaria sea objeto de distinción, exclusión o restricción por razones de edad, discapacidad, género, raza, orientación sexual, razones políticas, creencias, o cualquier otra condición personal o situación social que carezca de justificación razonable y que pueda causar daño o perjuicio inaceptables. Existen protocolos, programas y proyectos que apuntan a la concreción de los objetivos en los ámbitos de inclusión, interculturalidad, equidad de género, diversidad y salud mental.

La Universidad es una de las instituciones universitarias con mayor solidez financiera del país. Sus niveles de liquidez, solvencia y equilibrio estructural son ejemplares en el sistema de universidades públicas de Chile.

La Universidad de Tarapacá se destaca por tener una situación financiera y económica sólida, que le ha permitido sustentar su Sistema de Dirección Estratégica. La estabilidad presupuestaria (cuyos antecedentes son de carácter público), ha permitido contar con los recursos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades anuales, así como también ejecutar los planes de inversión contemplados dentro de su Sistema de Dirección Estratégica. La Universidad exhibe una serie de indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad que dan cuenta de una gestión financiera y de servicios educacionales sobresaliente, destacando su solvencia como una de las más altas del sistema de universidades chilenas.

La Universidad cuenta con un plan de inversiones para su desarrollo estratégico, que es de los más significativos del país en términos de su cuantía. Dicho plan está alineado perfectamente con los objetivos estratégicos institucionales y apunta al pleno cumplimiento de la Misión y los propósitos institucionales.

La Universidad cuenta con un plan de inversiones en infraestructura y obras de MM$ 54.289, financiado con recursos propios y MM$ 19.605 de financiamiento externo, lo que permite fortalecer y proyectar la actividad académica de la Institución. Dicho plan es uno de los más relevantes, en órdenes de magnitud, en el sistema estatal.

De acuerdo con los datos disponibles en el Sistema de Información para la Educación Superior, la Universidad de Tarapacá cuenta con el cuarto patrimonio más alto entre las universidades públicas del país. Este nivel patrimonial, no sólo distingue a la Universidad entre sus pares, sino que asegura la implementación del proyecto de desarrollo institucional.

La Universidad cuenta con una capacidad probada para obtener recursos significativos por la vía competitiva.

La Universidad de Tarapacá ha desarrollado su capacidad para acceder a fuentes de financiamiento, más allá de los recursos basales provenientes tanto de instituciones públicas centralizadas como regionales. Estos aportes, incluyendo fuentes tales como: Aporte Institucional Universidades Estatales, Plan Fortalecimiento Universidades Estatales, Aporte de Educación Superior Regional, Fondo Nacional de Desarrollo Regional, CORFO, INIA, donaciones, entre otros, han permitido que la Universidad avance decisivamente en su proyecto institucional.

ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD

El sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad garantiza la capacidad de autorregulación y mejoramiento continuo de las funciones académicas y de gestión de la Institución.

El sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad (SIGAC) se basa en una serie de mecanismos, herramientas y modelos de articulación del mejoramiento continuo de las funciones académicas y administrativas. Entre estos se incluyen: el Sistema de Dirección Estratégica, el Modelo Educativo, los procesos de análisis institucional y la evaluación sistemática del quehacer académico y de gestión a través de la participación de la totalidad de los programas en procesos de acreditación y certificación, así como también a través de la participación de la Universidad en procesos de acreditación institucional. La Universidad cuenta con una Dirección de Calidad Institucional que apoya los procesos académicos y de gestión de aseguramiento de la calidad, al mismo tiempo que se ha ocupado del diseño, implementación y mejoramiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad SIGAC, que contiene el desarrollo de los diferentes procesos de análisis institucional, autoevaluación y el seguimiento de los planes de mejora institucional, de carreras y programas de postgrado.

El Sistema Integral de Gestión y Aseguramiento de la Calidad es parte relevante del Sistema de Dirección Estratégica, sistematizando la orientación hacia la mejora continua dentro de los procesos de alineamiento entre dirección corporativa, gestión institucional, calidad académica, rendición de cuentas, compromiso regional y logro de la Misión y propósitos institucionales.

El Sistema de Dirección Estratégica, que contiene al SIGAC, constituye un sello institucional que mantiene la coherencia del trabajo entre la dirección estratégica proyectada con la gestión de la Universidad, a través del diseño de metas y objetivos y de actividades que se ejecutan y se ajustan, si es necesario, en función de la movilización de recursos y capacidades, los resultados obtenidos, los cambios del entorno y los aprendizajes institucionales.

El desarrollo del SIGAC incorpora la Misión, propósito y orientación estratégica institucional, la definición de una política de calidad institucional y la ejecución de procesos misionales,

estratégicos y de apoyo (mapa de procesos) que responden a una concepción basada en modelos actuales de nivel internacional. Desde el punto de vista de la gestión, el SIGAC asegura el alineamiento desde lo estratégico con lo táctico y lo operacional, por medio de la armonización de los planes de desarrollo de las facultades y áreas de gestión, así como de los planes operativos bienales con el Sistema de Dirección Estratégica. Desde el punto de vista del análisis y la evaluación, el SIGAC asegura la capacidad de seguimiento de resultados y de toma de decisiones en función de la disponibilidad de información oportuna respecto del avance en el logro de sus objetivos estratégicos, apoyado mediante un sistema interno de información integrada y una Web dedicada a temas de calidad institucional. Los resultados de calidad académica se aseguran a través de la participación permanente de la totalidad de la oferta de carreras y programas en procesos de rendición de cuentas, acreditación y certificación, comprometiendo planes y decisiones de mejoramiento sometidas a evaluación periódica de su implementación y logro.

El Sistema de Dirección Estratégica constituye el plan de mejora institucional, considerando en cada uno de sus ejes mecanismos de aseguramiento de la calidad y programas estratégicos, los que generan altos niveles de eficacia organizativa y permiten la mejora continua y recursiva.

La Universidad es una de las entidades con mejor desempeño en indicadores de productividad académica entre las instituciones del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. Con estos resultados, el Ministerio de Educación distribuye los aportes fiscales directos concursables, definiendo, en el largo plazo, el potencial de desarrollo de las universidades. Este desempeño institucional ha resultado del diseño e implementación del Sistema de Dirección Estratégica, que se inicia con la definición de altos estándares para la labor académica y la gestión institucional, la que continúa con una evaluación sistemática y permanente de la actuación individual y colectiva de largo alcance.

La retroalimentación de los resultados del quehacer institucional fortalece los procesos con mejora continua de la docencia de pre y postgrado, la investigación y la vinculación con el medio.

El Sistema de Dirección Estratégica también cuenta con un sistema de control de gestión basado en un cuadro de mando integral y una plataforma de información integrada de soporte interactivo que incluye todos los objetivos, metas, recursos y resultados considerados para la implementación del SDE como un plan de mejora institucional. El SDE también se vincula con los Planes de Desarrollo Estratégico (PDEs) de unidades académicas y de gestión, así como con los Planes Operativos Bienales (POBs). La construcción de PDEs y POBs por las distintas unidades permite llegar a niveles tácticos y operativos, estableciendo mejoras a la planificación basada en la retroalimentación de resultados en todos los ejes institucionales.

La definición de metas conocidas por la comunidad universitaria en los distintos niveles académicos y de gestión, no sólo permite avanzar sistemáticamente en su cumplimiento, sino en que también asegura el desarrollo del Sistema de Dirección Estratégica con participación de todas las partes interesadas. Ello es coherente con el Modelo de Aseguramiento de la Calidad presentado en

la acreditación 2017 y el nuevo SIGAC que incluye nuevas herramientas de gestión para su mejor operación.

Instalación de una cultura de calidad, con elevados niveles de compromiso individual y colectivo.

La Universidad de Tarapacá cuenta con una cultura de la calidad, depositada en definiciones claras y sistemáticas de sus metas, en el diseño de mecanismos de aseguramiento de la calidad en todos los niveles institucionales, en una tradición ya consolidada de alineamiento organizacional bajo su Sistema de Dirección Estratégica, el cual impulsa programas estratégicos que vinculan el logro de la calidad al desempeño individual y colectivo. La gestión hacia una cultura de calidad es parte de un propósito declarado por la Universidad desde sus primeras planificaciones estratégicas (periodo 2002-2006), que contenía definiciones tempranas de los mecanismos y estándares de calidad en sus principales procesos misionales, lo que hizo posible su primera acreditación institucional en el año 2004. Con el paso de los años, los mecanismos se han complejizado acorde al contexto institucional, pero también han demostrado su aporte a la generación y mejora recursiva de la gestión e implementación estratégica. La implementación del nuevo SIGAC representa un nuevo avance en la consolidación de una cultura de la calidad institucional en la Universidad de Tarapacá, basado en resultados de gestión históricos y en logros comparativos en el contexto de las IES nacionales.

8.2. DEBILIDADES

El análisis interno también ha identificado un conjunto de elementos que ralentizan el logro de la Misión y del propósito estratégico institucional en gestión, docencia de pregrado, postgrado, investigación, vinculación con el medio y aseguramiento de la calidad.

DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

- FORMACIÓN DE PREGRADO

A nivel institucional, el mejoramiento de la tasa de titulación general conlleva una disminución de la tasa de titulación oportuna.

Pese a los programas implementados y las acciones institucionales realizadas, los mejoramientos alcanzados con la implementación del Modelo Educativo y los resultados de retención logrados por las carreras que imparte la Universidad, los indicadores de titulación oportuna no han tenido mejoramiento equivalente. El motivo de esta diferencia se explica por tratarse de una variable esencialmente inelástica en el mediano plazo.

Los estudiantes de la Universidad provienen principalmente de contextos vulnerables, por lo que requieren de mayor apoyo institucional para lograr su éxito académico.

La proveniencia de los estudiantes desde contextos vulnerables y con desigualdad en sus trayectorias académicas, ha demandado procesos de inducción a la vida universitaria y de acompañamiento más profundos e intensos en los últimos años, con la consiguiente mayor movilización de recursos académicos, financieros y profesionales. Actualmente la incidencia de estudiantes vulnerables supera el 70% de la comunidad estudiantil, ante lo cual la Universidad realiza importantes esfuerzos y acciones orientadas al logro de los desempeños académicos esperados y al desarrollo de habilidades complementarias a las disciplinarias para atender las brechas atribuibles a condiciones y circunstancias ajenas a la motivación y a las posibilidades de los estudiantes y sus familias.

No se ha implementado la planta académica no regular, la que podría generar impactos altamente positivos en la formación de pregrado.

La planta académica no regular podría generar un fortalecimiento de los procesos formativos, que demandan mayor intensidad, dedicación y orientación no sólo hacia el logro de los estudiantes, su formación y aprendizajes, sino que también en términos de su bienestar y de la generación de un clima de aprendizaje constante. Por lo tanto, aunque se trata de una medida oficializada y deseable, su implementación requiere importantes volúmenes de recursos.

Escasa participación en labores de docencia de pregrado de algunos académicos de alta jerarquía, debido a su priorización de otras labores de alta exigencia y relevancia como son el postgrado y la investigación.

Algunos académicos tienen una participación en la docencia de pregrado que es menor a la ideal, producto de su dedicación intensiva a otras funciones como el postgrado y la investigación. Con todo, el instructivo de labor académica requiere que todo académico realice un mínimo de cuatro horas de docencia directa cada semestre.

- FORMACIÓN DE POSTGRADO

La Universidad alberga una diversidad de áreas disciplinarias, las que muestran diferentes grados de avance hacia la transversalidad del quehacer formativo a nivel de doctorado y magíster.

El avance en la complejidad de funciones académicas, particularmente en cuanto al desarrollo de la formación de postgrado, aún requiere completarse en todas las disciplinas desarrolladas por la Universidad. En todo caso, se debe dejar constancia que los magísteres académicos están ubicados en las mismas facultades a las que se adscriben los doctorados, lo que refleja un continuo de complejidad disciplinar.

El costo efectivo de los programas de doctorado y magíster es alto debido a que la incorporación de claustros consolidados, con profesores de alta jerarquías, en zonas extremas como Arica e Iquique, demanda remuneraciones significativamente superiores al sistema nacional. Lo anterior hace que cada programa tenga un alto costo operacional.

Dada la ubicación geográfica de región extrema donde está instalada la Universidad, la contratación y atracción de capital humano avanzado con perfil académico para incorporarse e a los claustros de programas de postgrado, en especial de los doctorados, implica una inversión de alto costo. Con ello, queda en evidencia el problema de la difícil atracción que tiene una zona extrema para la incorporación y retención de académicos consolidados en investigación, así como también académicos jóvenes todavía en formación, desde otra zona del país o del extranjero.

La estructura organizativa de postgrado admite mejoras referidas a la definición de un área independiente de desarrollo funcional.

Actualmente el área está alojada bajo una dirección de investigación y postgrado, estructura que puede aparecer como una limitación dado el considerable desarrollo del postgrado en el último ciclo estratégico, justificándose entonces la necesidad de contar una dirección específica para este nivel de formación dentro de la administración central.

Los programas de postgrado requieren mejorar los procesos de internacionalización de cara a la doble graduación.

Si bien existe un conjunto de convenios activos para cada uno de los programas de magister y de doctorados vigentes, así como un número relevante de profesores visitantes extranjeros, la colaboración bidireccional de académicos y el intercambio estudiantil internacional son aún escasos. En este escenario, la Institución se encuentra desarrollando un plan de mediano plazo de estancias académicas de profesores y estudiante para la construcción gradual de programas articulados que conlleven al desarrollo de doble graduación.

INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN

Los resultados de la investigación obtenidos por la Universidad son sobresalientes a nivel nacional e internacional. Sin embargo, aun cuando se ha avanzado de manera significativa, existe algún grado de diversidad en cuanto a cómo las diferentes disciplinas contribuyen al desarrollo de esta función.

Como estrategia de fortalecimiento institucional, la Universidad priorizó la contratación de académicas y académicos en aquellas áreas disciplinarias y académicas con mayor potencial de creación de postgrado en el corto plazo. Esta decisión, necesariamente requirió de la priorización de

las áreas institucionales con mayores capacidades para avanzar en complejidad de funciones. Por lo tanto, dado el avance obtenido en la ampliación de la oferta de postgrado, los actuales esfuerzos institucionales avanzan hacia el fortalecimiento transversal y homogéneo del desarrollo de la investigación y del postgrado entre facultades.

El financiamiento de la investigación aplicada al desarrollo territorial depende en gran medida de las condicionantes regionales, lo que dificulta la generación de ciclos virtuosos de expansión y crecimiento cualitativo de las contribuciones al desarrollo regional.

La investigación aplicada en la Universidad de Tarapacá es altamente sensible a las decisiones que las autoridades regionales toman respecto al fomento de la investigación y desarrollo con pertinencia territorial. Ello dificulta la generación de ciclos virtuosos de expansión y crecimiento cualitativo de largo plazo, tanto de la actividad de investigación aplicada, como de sus impactos y contribuciones al desarrollo regional. No obstante, se está iniciando un ciclo positivo que prevé ingentes recursos desde el Gobierno Regional para el desarrollo de investigación con foco en la innovación para la competitividad.

Las capacidades de las diferentes unidades académicas para el despliegue de la innovación se encuentran todavía en desarrollo, lo que implica un esfuerzo institucional de apalancamiento de recursos, capacidades y competencias para el logro de las metas en este ámbito.

Si bien existe una creciente cooperación en diversos ámbitos del desarrollo científico y de la transferencia tecnológica entre la Universidad y el sector privado y público, hay una brecha significativa en la perspectiva satisfacer algunos de los requerimientos relevantes de las regiones en las que opera la Institución en agricultura, energías renovables, ingeniería, salud, economía circular, entre otros desafíos. Para enfrentar esta demanda y fortalecer la vinculación de la investigación con las necesidades de los territorios, es necesario ampliar y mejorar la gestión de espacios de cooperación con el sector productivo, social y de servicios, que favorezca la innovación y transferencia tecnológica, así también, consolidar centros y redes de investigación para la producción científica que incrementen las capacidades internas de I+D+i, junto con generar mecanismos que impulsen y mejoren la pertinencia de la investigación aplicada para cubrir necesidades de desarrollo productivo, social, económico y cultural de los territorios.

A nivel institucional es necesario fortalecer los recursos y capacidades para la adecuada y efectiva difusión y divulgación del trabajo científico, considerando distintos públicos objetivo y aplicaciones relevantes para el desarrollo de la ciencia y la tecnología a nivel productivo y social.

El crecimiento en investigación experimentado por la Institución ha generado un gran volumen de producción relativa a dicho quehacer. Sin embargo, en la actualidad, este valioso y abundante contenido se ve minimizado ante la ausencia de estrategias sistemáticas de socialización de los resultados de investigación hacia la comunidad, tanto externa como interna, por lo que la difusión de dichos resultados queda limitados a un núcleo cerrado de investigadores. Ante este

escenario, la Institución ha comprometido y se encuentra desarrollando un repositorio institucional de publicaciones y datos abiertos a la comunidad, así como también está trabajando en fortalecer las estrategias comunicacionales que permitan relevar los resultados de la investigación.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La valoración de la vinculación con el medio en la carrera académica hace que esta labor sea asumida principalmente por profesores de las menores jerarquías.

Si bien las actividades de vinculación con el medio son valoradas en el instructivo de labores académicas semestrales y anuales, así como también para acceder a las jerarquías iniciales de la carrera académica, lo cierto es que las exigencias más diferenciadoras para las jerarquías académicas superiores se encuentran en el ámbito de la investigación, las publicaciones y la formación a nivel de doctorado. De esta manera, es necesario avanzar en incentivar el valor de la vinculación con el medio dentro del trabajo de las jerarquías superiores, de manera de asegurar la transversalidad de esta función y de su aporte en el conjunto de la comunidad académica y en relación con la alta investigación y la docencia de postgrado.

Si bien la vinculación con el medio es constitutiva del quehacer institucional, los costos son crecientes cuando se trata de extensión cultural y de la difusión y divulgación del saber superior, particularmente en el ámbito patrimonial y de la diversidad cultural.

Considerando las múltiples posibilidades del quehacer en esta área misional, los elencos artísticos estables que representan la cultura y los patrimonios, así como también el trabajo realizado para poner en valor la cultura Chinchorro como Patrimonio Mundial, son en sí una fortaleza institucional. Empero, se requiere potenciar una red artístico-patrimonial liderada por la Universidad con disponibilidad presupuestaria mayor, considerando los compromisos territoriales e institucionales asociados y la perspectiva de asumir un rol articulador en las agendas regionales, junto con otros actores relevantes.

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

La estructura organizativa admite mejoras en relación con la desconcentración de las funciones de la Vicerrectoría Académica, el fortalecimiento del área de postgrado y la incorporación de áreas emergentes.

La estructura organizacional de la Universidad de Tarapacá busca dar respuesta a las estrategias definidas por la Institución y a los cambios generados en su entorno. En este contexto, es deseable un ajuste de la Vicerrectoría Académica para desconcentrar funciones y fortalecer el direccionamiento del postgrado desde la administración central. Asimismo, resulta necesario

robustecer la funcionalidad y jerarquía de áreas y unidades requeridas a partir de las nuevas leyes y de la transformación digital.

Considerando las nuevas demandas y exigencias institucionales y del sistema de educación superior, se precisa un mayor nivel de profesionalización en el estamento funcionario.

El estamento técnico, profesional y directivo representa un 46,1% del total de funcionarios de gestión, por lo cual aún existe un predominio del estamento administrativo con un 25,2% y del estamento auxiliar con un 28,7%. Ciertamente, la Institución ha adoptado una serie de medidas tanto en la facilitación de condiciones para el perfeccionamiento y la capacitación, así como la implementación de procesos de promoción de los escalafones profesional y técnico.

Los costos institucionales son elevados y los tiempos de ejecución de las compras y adquisiciones de servicios son altos debido al sistema de compras públicas, cuya aplicación es imperativa para la Institución.

La Ley N° 19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, crea y regula el sistema de compras públicas, obligando a que todos los organismos públicos (incluidas las universidades estatales) realicen sus procesos de compras a través de la plataforma www.mercadopublico.cl, debiendo cumplir con sus políticas de uso. Aspectos como la transparencia, modernización y libre participación de oferentes, han sido uno de los principales beneficios esperados del sistema. Sin embargo, se mantiene una importante brecha en cuanto a la eficiencia y eficacia en adquisición de bienes y servicios, limitando el accionar de las universidades públicas en términos de tiempos involucrados y un sobrecosto que ha sido demostrado por la Fiscalía Nacional Económica. A lo anterior, se suma que la institución opera en zonas extremas, lo que dificulta el acceso a proveedores en tiempos oportunos y aumenta aún más los costos de adquisición.

Rigidez significativa en la gestión de personas debido a las exigencias e interpretaciones de la Contraloría General de la República.

El sistema legal que aplica a la Universidad genera rigidices que no se condicen con un sistema competitivo, principalmente en la aplicación del concepto de legítima confianza, el cual, en términos prácticos, si bien no conduce estrictamente a una inamovilidad funcionaria, si genera gran inflexibilidad y largos procesos administrativos para ejercer decisiones de optimización y mejoramiento de la gestión. A lo anterior se suma la reciente reinterpretación de la Contraloría General de la República en el dictamen E173171N22 sobre el artículo 11 de la Ley N°18.834 y del artículo 4 de la Ley N° 18.883, en línea con la ley N° 21.094, que reduce significativamente la posibilidad de contrataciones por la vía de los honorarios.

ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD

En la Universidad la gestión de la calidad se encuentra en tránsito desde un enfoque basado en funciones y tareas hacia un enfoque basado en roles, procesos y resultados. Si bien los logros son notables, la sostenibilidad de los cambios en términos actitudinales es aún un desafío.

Para cumplir de mejor forma las nuevas exigencias de calidad, un enfoque de gestión y aseguramiento interno de la calidad basado en procesos está siendo implementado. Consecuentemente, de modo complementario al enfoque de funciones y responsabilidad por resultados, se está implementando cambios paradigmáticos que, de suyo, requieren de abordaje de resistencias junto con mejoras de procesos y resultados transversales a las unidades académicas y de gestión. La gestión del cambio anclado en estrategias institucionales, va proporcionando plataformas para alinear los objetivos de calidad con resultados y desempeños de dichas unidades.

La profundización en el desarrollo de los procesos es una tarea permanente y necesaria. Para ello, se están desarrollando manuales de calidad de los principales macroprocesos, vinculando con ello aspectos de alineamiento a la estrategia institucional, gestión de la calidad por medio de estándares, desarrollo de indicadores tácticos y operativos, manejo de datos e integración de los sistemas internos en un sistema principal de gestión integrado de la información.

La actualización de la gestión por procesos con calidad permitirá dar un nuevo impulso al aprendizaje interno, incrementando la eficiencia y eficacia de las labores y alineando macroprocesos, procesos y subprocesos con el cumplimiento de la estrategia, Misión y propósito institucional.

La actualización de los procesos vinculados a la gestión de la información no alcanza aun el nivel de enfoque de gestión del conocimiento.

El cambio de gestión basado en procesos y aseguramiento interno de la calidad exige a los sistemas informáticos de apoyo migrar desde un enfoque basado en la gestión de información a un enfoque basado en la gestión del conocimiento.

Actualmente, la Universidad posee un conjunto de sistemas informáticos de apoyo, orientados a gestionar información, registrando, procesando y proporcionando datos, informes y visualizaciones que permiten realizar análisis de los resultados y desempeño de las distintas funciones y actividades en la Institución. Sin embargo, en el nuevo contexto, esto es insuficiente. Se requiere de procesos de gobernanza de datos que garanticen la calidad de la información que se maneja, así como, transitar a sistemas que integren la información a resultados de desempeño de los procesos, con herramientas de análisis avanzadas que permitan la generación, accesibilidad y distribución de conocimiento y faciliten el aprendizaje organizacional.

Las plataformas físicas y digitales para una gestión del conocimiento están en transición en un contexto de trasformación digital de largo plazo.

La Universidad se encuentra en un proceso de fortalecimiento de su infraestructura física y digital, incentivando durante estos dos últimos años la actualización, mejora de rendimiento y desarrollo del Data Center Institucional. Estos aspectos clave para la transformación digital, buscan permitir el afrontar nuevos desafíos en términos de conectividad, procesamiento de datos, manejo de información y seguridad.

Junto con lo anterior, se están incorporando nuevas tecnologías en los procesos educativos de manera articulada con el desarrollo interno y se está desarrollando un plan de apoyo tecnológico a nivel docente. Se trata de avances relevantes en desarrollo para un mejor manejo de la información desde los niveles estratégicos a los operativos, favoreciendo la medición, evaluación, análisis y aporte de manera articulada con el desarrollo de los procesos académicos y de gestión de la Institución.

8.3. OPORTUNIDADES

Valorización positiva del liderazgo de la investigación de la Universidad por parte de los actores relevantes del desarrollo regional.

Las expectativas positivas que tienen diferentes grupos de interés hacia la Universidad, debido al aporte que puede entregar a la solución de problemas regionales, junto con una política de los gobiernos regionales que pretenden apostar al desarrollo de la innovación competitiva, abre puertas significativas para fortalecer líneas de investigación aplicada y aportar significativamente al desarrollo territorial.

La política del Gobierno actual explicita un compromiso con el fortalecimiento de la educación pública.

Las definiciones sobre el rol del Estado en el sistema de educación superior podrían potenciar el funcionamiento de las universidades estatales. La valoración del gobierno acerca del rol de la educación superior estatal y las declaraciones de interés expresadas por aumentar la cobertura y la calidad con equidad de la educación pública, pueden significar apalancamientos necesarios para amplificar el impacto favorable de la Institución en los territorios y sus comunidades.

Aumento de estudiantes migrantes de países fronterizos en las regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá, permite incorporar una perspectiva transfronteriza a la docencia, con carreras y programas orientados en ese contexto.

Las dinámicas migratorias y los espacios relacionales fronterizos en los que estamos insertos abren nuevas posibilidades para desarrollar proyectos educativos de pregrado y postgrado que

incorporen la dimensión internacional, mediante el diseño de mallas académicas innovadoras y perfiles de egreso con proyección hacia el posicionamiento en la Macro Región Centro Sur Andina.

Nuevo Centro de Formación Técnico Estatal en la Región de Arica y Parinacota con amplias posibilidades de profundizar articulación para la formación de profesionales.

Desde el año 2021, la Región de Arica y Parinacota cuenta con un Centro de Formación Técnica Estatal. Asimismo, en Alto Hospicio funciona el Centro de Formación Técnica Estatal de la Región de Tarapacá. Por consiguiente, es viable aplicar propuestas de prosecución de estudios y desarrollar convenios para el reconocimiento de experiencias previas en las distintas especialidades para una formación subsecuente en la Universidad de Tarapacá. El vínculo con estas institucionales estatales puede significar la interacción con sus docentes, intercambios y perfeccionamiento, como también capacitación o especialización disciplinar y en didáctica de la educación superior.

El Ministerio de Ciencias y Tecnologías ofrece programas y proyectos focalizados en investigación aplicada a nivel nacional en áreas de impacto regional.

En el marco de la nueva gobernanza del sistema de educación superior y las oportunidades ministeriales, las condiciones ambientales, sociales, culturales, migratorias y fronterizas de las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá favorecen las opciones para profundizar el liderazgo en investigación focalizada en la realidad territorial con potencial valor científico a nivel global en ámbitos naturales, históricos, sociales y culturales.

Existencia de laboratorios naturales como fuente de ventaja competitiva en las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá.

Desde las perspectivas disciplinarias y de investigación , la Universidad se inserta en áreas de desarrollo de interés local y global en las cuales las condiciones del ecosistema territorial generan ventajas comparativas significativas, por ejemplo, arqueología y antropología; agricultura de zonas áridas, energía solar y tratamiento de aguas; biología de altura; biodiversidad; entre otras, las cuales, con la agregación de valor científico, pueden transformarse en fuentes de ventaja competitiva para las regiones en que opera la Institución y para la propia Universidad de Tarapacá.

Reconocimiento de los asentamientos y proceso de momificación artificial de la cultura Chinchorro como Patrimonio de la Humanidad por parte de la UNESCO.

Esta declaración convierte al patrimonio de la cultura Chinchorro en un atractivo científico mundial. En la medida que gran parte de este patrimonio está bajo el resguardo de la Universidad, este reconocimiento da mayor relevancia tanto al pregrado como al postgrado y la investigación. Los impactos de esta declaración también fortalecen la internacionalización universitaria y la vinculación con el medio, ya que fomenta el turismo de intereses especiales, transversalizando la oportunidad de promover el desarrollo regional.

Incremento sustantivo a nivel nacional e internacional del mercado de doctores con potencial y voluntad para sumarse a instituciones de calidad consolidada y en franco crecimiento como la Universidad de Tarapacá.

Debido a los masivos programas de financiamiento de estudios de doctorado implementados a nivel nacional, la Universidad de Tarapacá tiene una oportunidad de captar capital humano avanzado formado en las mejores universidades a nivel nacional e internacional.

La ubicación geográfica favorece que proyectos académicos de formación, investigación y vinculación incorporen la perspectiva de la integración fronteriza.

La posibilidad de establecer vínculos sistemáticos con las instituciones académicas vinculadas al Consejo de Rectores de las Universidades del Centro Oeste Sudamericano (CRISCOS) genera oportunidades permanentes para la realización de proyectos universitarios con perspectiva de integración fronteriza. Así también se hace posible innovar en la activación de ecosistemas transfronterizos para el desarrollo académico, social y productivo de los territorios vinculados en la macrozona regional.

Las características sociodemográficas y el universo estudiantil en la educación superior en la Región de Tarapacá.

La Universidad puede potenciar el desarrollo y crecimiento de su sede en Iquique considerando que su desempeño institucional en indicadores objetivos permite prever un mejoramiento en las preferencias de los estudiantes. Adicionalmente, existe un crecimiento natural y una demanda latente y explicita en la comuna de Alto Hospicio.

Plan de Fortalecimiento a diez años para las universidades estatales como mecanismo de asignación de recursos.

Anualmente se abre la posibilidad de elaborar y presentar proyectos individuales y asociativos alineados al Plan de Fortalecimiento Institucional UTA HORIZONTE 2030, lo que permite trabajar en el cierre de brechas identificadas en el mismo y apostar a la mejora continua de la Universidad y su quehacer institucional.

La transformación digital, en curso a nivel mundial, ofrece oportunidades relevantes para el fortalecimiento de la formación de pregrado y postgrado, la investigación e innovación, la vinculación con el medio y la gestión universitaria.

La transformación digital genera oportunidades para un aprendizaje activo e interactivo, sin fronteras físicas, centrado en la persona del estudiante, a través de la enseñanza mediante realidad virtual, inteligencia artificial, computación en la nube, robótica y otras aplicaciones de alto impacto para el desarrollo de la formación de pregrado y postgrado. A su turno, la transformación digital ofrece opciones únicas para la investigación y la apertura hacia audiencias de gran magnitud en

vinculación con el medio, junto con los impactos que la digitalización tiene, por sus alcances, en la modernización, optimización y mejoramiento de los sistemas de gestión y mejoramiento continuo.

Existen nuevos sistemas y tecnologías de manejo avanzado de la información basada en inteligencia de negocios, que permite detectar tendencias y proyecciones, que podrían aportar significativamente en la mejora continua de la academia y de la gestión institucional.

El desarrollo de la calidad y la mejora continua en el quehacer universitario tiene una especial potencialidad en el manejo adecuado y oportuno de la información. Esto se visualiza en el desarrollo de la docencia pertinente y actualizada en contenidos y tendencias, el manejo de importantes volúmenes de información que definen la generación de nuevo conocimiento en la investigación, la vinculación con tendencias y comportamiento en el medio, así como en la toma de decisiones eficaz y eficiente en escenarios dinámicos y complejos. En este aspecto, los nuevos avances tecnológicos permiten gestionar mejor la información y encontrar nuevas oportunidades de desarrollo en los distintos ejes estratégicos de la Institución. Complementa esta oportunidad, el manejo de la tecnología en ambientes de colaboración en red, que en los últimos tiempos ha significado avanzar de manera más rápida y confiable en la mejora de la propuesta de valor de las organizaciones bajo un modelo de sinergia y contribución.

8.4. AMENAZAS

Adversas condiciones económicas a nivel mundial y a nivel nacional que proyectan restricciones o escasez presupuestaria a nivel de gasto fiscal.

La economía mundial enfrenta un aumento de costos influenciada por la pandemia, así también, por la guerra entre Rusia y Ucrania, a lo que se suma la caída de las bolsas de valores internacionales y la postergación de niveles de inversión. A su turno, Chile tiene una inflación móvil de 7,8% anual (marzo 2021-febrero 2022), un déficit de -7,6% del PIB en el año 2021 y un nivel de endeudamiento de 36,28% del PIB. Todo lo anterior configura un escenario en el cual los presupuestos fiscales para los próximos años se pueden estimar como escasos o con serias restricciones presupuestarias para un sector como la educación superior que ya ha alcanzado una cobertura prácticamente universal.

Existen restricciones legales a la gestión académica, financiera y económica de las universidades estatales.

La gestión institucional de la Universidad de Tarapacá está sujeta a controles burocráticos externos que, frecuentemente, suponen una limitación a la autonomía de la Universidad para el oportuno avance en el logro de sus propósitos. Los procesos de contrataciones tienen una serie de exigencias y restricciones; así también los procesos de compras e inversiones se tornan

excesivamente largos y los precios a los que se puede acceder son mayores que a los cuales puede acceder el sector privado, pudiendo afectar los niveles de eficiencia institucional.

La aplicación de las leyes N° 21.094 sobre Universidades Estatales y N° 21.091 sobre Educación Superior pueden afectar los ingresos y gastos institucionales.

La nueva legalidad vigente puede impactar seriamente el presupuesto y disponibilidad de recursos para el desarrollo y la realización de la Misión Institucional. En concreto, la ley N° 21.091 puede disminuir los ingresos institucionales por tres vías: primero, al acotar el período del beneficio de gratuidad; segundo, al definir aranceles regulados sin considerarla naturaleza de zona extrema de la Universidad; y tercero, al acotar el crecimiento de la matrícula. A su vez, la Ley N° 21.094 puede impactar en la estructura de costos de la institución al eliminar la posibilidad de contrataciones por prestaciones de servicio a honorarios.

La ubicación geográfica en el extremo norte del país dificulta la atracción y retención de personas con perfiles académicos competitivos.

La ubicación geográfica extrema de las regiones en las que se inserta la Universidad de Tarapacá provoca dificultades adicionales para la atracción e integración de capital humano avanzado a valores de mercado, ya sea académicas/os consolidados y/o jóvenes talentos, quienes prefieren la zona central para su incorporación a la academia.

Condiciones de aislamiento extremo regional, que genera un mayor costo en los recursos requeridos para el funcionamiento universitario.

Los costos institucionales tienden a ser mayores a partir de las exigencias administrativas y burocráticas propias del sistema de gestión estatal. A lo que debe sumarse el concepto de transporte, ya que la mayoría de las compras deben realizarse a empresas fuera de las regiones en que opera la Universidad, o éstas deben acceder a insumos no disponibles donde está ubicada geográficamente la Universidad.

Tamaño del mercado y rendimiento de los estudiantes en las pruebas de acceso al sistema universitario.

Las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá cuentan con tamaños reducidos en cuanto al número de estudiantes que pueden acceder al sistema universitario. Lo anterior se agrava por los puntajes que logran los estudiantes en las pruebas de acceso a las universidades, que son más bajos que el promedio nacional y que se explican en virtud de la significativa cantidad de profesores formados, en los años 90, por instituciones distintas a la Universidad de Tarapacá mediante programas académicos especiales.

Existencia de un alto nivel de centralización del país y consecuente desconocimiento de las realidades regionales.

Chile es el país más centralizado de la OCDE en materia de inversión, lo cual se correlaciona con la innegable importancia de la Región Metropolitana en todas las dimensiones de la vida nacional. Este nivel de centralización política y administrativa conduce a un desconocimiento de las realidades nacionales y a una desventaja natural en el posicionamiento de las universidades regionales de zonas extremas.

La medición comparativa de resultados de calidad entre regiones depende, de manera relevante, de las condiciones operacionales territoriales.

Si bien se ha logrado índices destacados en varias áreas de desempeño institucional, esto se complejiza al considerar la importante distancia con respecto a centros urbanos más competitivos y con mayores recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos que facilitan en gran parte el desarrollo del sector de la educación superior y de sus instituciones. El operar en dos regiones que, además de ser consideradas zonas extremas bifronterizas, tienen otros importantes desafíos territoriales en las áreas de educación, salud, social, económica, política, tecnológica, legal, entre otros, significa una importante desventaja al momento de lograr estándares de calidad destacados dentro del sistema de educación superior nacional e internacional.

Tal como se ha descrito a través de los análisis y especificaciones realizadas a través del FODA, los resultados del diagnóstico estratégico realizado permiten observar el importante desarrollo y fortalecimiento de capacidades estratégicas para que la Institución cumpla su Misión como universidad estatal y regional desde zonas extremas del país y siga contribuyendo a la excelencia, equidad, bienestar y desarrollo de las comunidades y territorios. La Universidad de Tarapacá proyecto entonces su propósito estratégico en el contexto de la macro región centro sur andina, asumiendo los desafíos globales y los propios del sistema nacional de educación superior.

A partir de los lineamientos desarrollados en términos de Misión, Visión y propósito estratégico, valores y compromisos institucionales, se desarrollan en el siguiente apartado las definiciones de estrategia de la Universidad de Tarapacá para el periodo que abarca desde 2022 hasta el año 2030.

ESTRATEGIA CORPORATIVA SDE HORIZONTE UTA 2030

9. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Con fundamento en la Misión Institucional, la estrategia corporativa de la Universidad de Tarapacá se orienta hacia la consolidación en el nivel de excelencia del quehacer universitario, en un marco de eficiencia, eficacia y equidad.

Sobre esta definición de nivel institucional se han especificado cinco Ejes de Desarrollo Estratégico configurados en atención a cada una de las áreas que constituyen las dimensiones críticas del quehacer de la Universidad. Por cada eje estratégico, se han precisado sub-ejes de desarrollo, para los cuales se enuncia una definición estratégica que perfila el accionar académico y de gestión.

Para cada eje estratégico se han sistematizado los objetivos estratégicos, los indicadores, las políticas, los mecanismos de aseguramiento de la calidad, los programas estratégicos y presupuestos que constituyen, a nivel funcional, el plan de desarrollo institucional.

De esta manera, sobre cada eje y sub eje estratégico, la Universidad buscará desplegar sus recursos y capacidades sustentando ventajas competitivas para un desempeño complejo superior, focalizado en la Misión, Visión y propósitos institucionales.

EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

La Universidad de Tarapacá ha definido como ejes de desarrollo estratégico institucional cada una de las áreas que constituyen el quehacer misional, además del accionar en gestión institucional y en aseguramiento interno de la calidad. A saber:

- **Docencia y resultados del proceso formativo:** eje referido al *fortalecimiento y la consolidación en el nivel de excelencia* de las condiciones para el logro de aprendizajes y del perfil de egreso por parte de cada estudiante de la Universidad, en todos los niveles y programas conducentes a títulos y grados académicos.

- **Investigación, creación e innovación:** eje referido a la *consolidación en el nivel de excelencia* de un sistema de generación de conocimiento avanzado para contribuir al estado del arte y para resolver problemas de la sociedad; intensificando la productividad de los investigadores así como la cobertura de la investigación en las diferentes disciplinas en las que se cultiva un saber superior en la Institución; favoreciendo la colaboración internacional y desarrollando acciones institucionales que facilitan la integración de grupos de investigación de la Institución en redes de excelencia, con una participación significativa de académicos de la Universidad dentro de tales redes; avanzando en la consolidación de las condiciones necesarias para la generación de innovaciones que impacten sobre el desarrollo económico y social.

- **Vinculación con el medio y posicionamiento estratégico:** eje referido a la consolidación *en el nivel de excelencia* de un sistema transversal y multidireccional de vínculos sistemáticos de cooperación y asociatividad con actores relevantes del entorno, con impacto sobre a docencia, la investigación, la cultura, el bienestar y la calidad de vida desde aquellas áreas del quehacer misional en las que exista la posibilidad de realizar contribuciones notables para y desde el extremo norte del país.

- **Gestión estratégica y recursos institucionales:** eje referido a la *consolidación en el nivel de excelencia* de la administración de la corporación universitaria en la perspectiva de proveer a la Institución de los recursos requeridos para el cumplimiento de su Misión y desarrollar capacidades para la complejidad universitaria, manteniendo el equilibrio económico y financiero de largo plazo y una estructura de funcionamiento que asegure una gestión equitativa, eficiente y eficaz, un sólido gobierno corporativo y capacidades de planeación y autorregulación.

- **Aseguramiento interno de la calidad:** eje que engloba el *fortalecimiento y consolidación en el nivel de excelencia* de la totalidad de las funciones que la universidad desarrolla, en todas las sedes que la constituyen abarcando sistemáticamente, en una perspectiva de evaluación y mejoramiento continuo, todos sus niveles y programas.

Cada uno de estos ejes posee una definición estratégica subyacente que se describe en la tabla 3.

En síntesis, las definiciones estratégicas de la Universidad de Tarapacá se comprometen con la consolidación en nivel de excelencia de su accionar en las áreas y ejes de desarrollo en que ya ha alcanzado niveles satisfactorios de logro, esto es, en las áreas de formación de pregrado, investigación, vinculación con el medio, cultura y patrimonio y gestión estratégica y recursos institucionales. Al mismo tiempo se establece estratégicamente fortalecer en nivel de excelencia su quehacer en el área de formación de postgrado, de innovación y transferencia tecnológica y en el área de aseguramiento interno de la calidad.

Tabla 3: Definición estratégica para cada Sub Eje de Desarrollo SDE 2030

Ejes Estratégicos	Definición Estratégica
1. Docencia y Resultados del Proceso Formativo	**Formación de Pregrado:** consolidar en nivel de excelencia la calidad de la docencia y el desarrollo estudiantil integral.
	Formación de Postgrado: fortalecer en nivel de excelencia el desarrollo de programas conducentes a grados de magíster o doctor en todos los campos del conocimiento que contempla la Universidad.
2. Investigación, Creación e Innovación	**Investigación y Creación:** consolidar en nivel de excelencia la generación del conocimiento y la obtención de resultados de participación e impacto en proyectos, creaciones y publicaciones.
	Innovación y Transferencia Tecnológica: fortalecer en nivel de excelencia la innovación y transferencia tecnológica en pro del desarrollo de las comunidades y territorios de pertinencia.
3. Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	**Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico:** consolidar en nivel de excelencia la bidireccionalidad del quehacer académico en términos de la tributación Docencia – Vinculación e Investigación – Vinculación como también el posicionamiento estratégico institucional.
	Cultura y Patrimonio: consolidar en nivel de excelencia las acciones de colaboración con la custodia, puesta en valor y difusión de los patrimonios históricos, naturales y culturales del territorio.
4. Gestión Estratégica y Recursos Institucionales	**Gestión Estratégica y Recursos Institucionales:** consolidar en nivel de excelencia los sistemas organizacionales, la gobernanza, la gestión de recursos y capacidades de la Universidad y la sostenibilidad académica y económica institucional.
5. Aseguramiento Interno de la Calidad	**Aseguramiento Interno de la Calidad:** fortalecer en nivel de excelencia los sistemas de gestión del conocimiento y los mecanismos de aseguramiento de la calidad de los procesos y resultados institucionales.

Fuente: Elaboración Propia.

9.1. EJE ESTRATÉGICO DE DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

9.1.1. SUB EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN DE PREGRADO

9.1.1.1. POLÍTICAS

En coherencia con la estrategia definida para el Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado se han establecido las siguientes políticas de desarrollo:

Política de orientación a la excelencia

Avance en la complejidad, eficiencia y eficacia en el quehacer y la prestación de servicios por la Institución, con un enfoque centrado en el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados misionales, en un contexto de desarrollo, innovación, integridad y cumplimiento de la normativa y de su rol como universidad estatal en la sociedad.

Política integral de equidad

La Universidad de Tarapacá considerará la interseccionalidad como eje en todos los procesos de análisis institucional y diseño de estrategias de desarrollo, con perspectiva ética, entendiendo que cada persona puede poseer condiciones de origen o adquiridas que la sitúan en distintos grupos de vulnerabilidad. Promoverá en todo su quehacer la equidad de acceso y retribución, la equidad de género, la inclusión, la interculturalidad, la ciudadanía y el bienestar y salud mental, en un marco de respeto a la dignidad humana, a la justicia y a los derechos humanos. Asimismo, desarrollará acciones dirigidas a eliminar cualquier barrera que impida el desarrollo del potencial, o forma de discriminación que cause daño a las y los integrantes de la comunidad.

Política de cuerpo docente de excelencia

Son parte del cuerpo docente de una carrera o programa todos los académicos jornada completa, media jornada o un cuarto de jornada, que realizan regularmente actividades docentes en la carrera, con independencia de la unidad académica (Departamento o Escuela) o sede a la que estén adscritos, particularmente en los programas académicos con características interdisciplinares y/o multidisciplinares. Asimismo, se considera parte del núcleo docente de alta dedicación de una carrera aquellos académicos cuya experticia sea afín a ella, independiente de su unidad de adscripción administrativa. El Cuerpo o Núcleo Docente de una carrera se comprometen a tributar al cumplimiento de los perfiles de egreso declarados y a enfocar su actividad en el cumplimiento de los logros de aprendizaje y a las competencias definidas en el plan de estudio correspondiente. Cada integrante del cuerpo académico adscrito a una facultad podrá prestar servicios en todas las sedes, modalidades o jornadas que se imparta.

Política de calidad estudiantil

Los procesos de admisión buscarán asegurar el compromiso académico de los y las estudiantes, considerando sus antecedentes académicos y condiciones socio económicas, de tal forma que se procurará que ingresen a la Institución la mayor proporción posible de los estudiantes pertenecientes al 20% de los mejores calificados por ranking de enseñanza media. Asimismo, dispondrá en sus procesos internos de los programas académicos y de apoyo necesarios para garantizar una correcta inserción en los procesos formativos de los estudiantes pertenecientes a los grupos socio económico más vulnerables.

Política de acreditación y certificación de la calidad

La docencia universitaria y los resultados de la formación en nivel de pregrado precisan de la instalación, evidencia y seguimiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad en cada una de sus actividades y procesos. Por ello, todas las carreras de la Universidad deberán acreditarse y/o certificar su calidad, asegurando la recursividad con anteriores procesos de acreditación y/o certificación, en conformidad con los marcos legales vigentes para la educación superior. De esta manera, a través de la evaluación y rendición de cuentas de la calidad académica, la Universidad favorecerá el despliegue y consolidación de acciones que contribuyan al desarrollo de entornos de aprendizaje que aseguren la calidad, la equidad y la integralidad de la formación. Asimismo, fomentará y apoyará la progresión estudiantil, el aprendizaje efectivo y la graduación oportuna.

Política de inclusión educativa

La Universidad orientará sus prácticas educativas acorde con las necesidades de estudiantes en situación de discapacidad, considerando que las deficiencias pueden ser físicas, sensoriales, mentales, sea por causa orgánica, psíquica o intelectual, de carácter temporal o permanente. Consecuentemente, se avanzará en el compromiso de mejora continua de entornos físicos y medios tecnológicos para la accesibilidad de las personas con discapacidad a los servicios de los espacios físicos y/o virtuales pedagógicos.

Política de enfoque de género

En la formación de pregrado, la Universidad implementará acciones que favorezcan la educación no sexista e inclusiva como principio orientador del proceso de enseñanza–aprendizaje y que promuevan la equidad de género como elemento basal para la democracia. Consistentemente, la Universidad promoverá la perspectiva de género, el principio de igualdad y no discriminación, los derechos humanos y todos aquellos estándares que permitirán la construcción de espacios universitarios con equidad, inclusivos y diversos.

Política de salud y desarrollo estudiantil

La formación académica requiere considerar no sólo la trayectoria académica estudiantil sino también la salud integral de la comunidad en la cual se desarrolla. Como institución estatal, la Universidad de Tarapacá asume el compromiso de la promoción de la salud, generando las condiciones que permitan desarrollar ámbitos saludables para la docencia.

Política de sostenibilidad

La Universidad de Tarapacá implementará los mecanismos, procesos y sistemas que permitan asegurar transversalmente la sustentabilidad y sostenibilidad económica institucional y su calidad académica, manteniendo sus valores corporativos y compromisos sociales, ambientales y regionales. El compromiso ético con la sostenibilidad, en línea con la agenda ODS 2030, permeará la formación, la investigación, la innovación, la vinculación con el medio e integración comunitaria, buscando oportunidades para la creación de valor académico, cultural, patrimonial, social, ambiental, económico, territorial e institucional.

Política de autorregulación

El quehacer de la docencia de pregrado se insertará en un marco de monitoreo y evaluación sistemática conforme al Modelo Educativo Institucional, en la perspectiva de efectuar los ajustes pertinentes en forma proactiva frente a cambios en el entorno, en un marco de calidad, equidad e integridad institucional. La apertura, calidad y pertinencia de los programas será evaluada por las instancias institucionales pertinentes, con el propósito de cautelar el cumplimiento de la normativa vigente.

9.1.1.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En cuanto al Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado, la Universidad de Tarapacá compromete los siguientes Objetivos Estratégicos (OE):

OE1. Fortalecer el Modelo Educativo a través de la evaluación permanente de su implementación y la actualización de los estándares de aseguramiento de la calidad de la formación considerando los nuevos y cambiantes requerimientos de la sociedad globalizada y del conocimiento.

OE2. Desarrollar y consolidar una plataforma digital que permita generar entornos de aprendizaje virtual y digitalizar los servicios estudiantiles.

OE3. Disponer de una oferta educativa de alta calidad, con perfiles de egreso y planes curriculares actualizados e innovados, que respondan satisfactoriamente a los requerimientos de la sociedad del conocimiento, a las demandas de desarrollo de las regiones en las cuales la Universidad actúa y a los estándares ocupacionales de las respectivas disciplinas y profesiones.

OE4. Promover la calidad, equidad, inclusión, interculturalidad, bienestar, sostenibilidad y ciudadanía en los procesos y resultados formativos, con orientación hacia la complejidad y excelencia.

9.1.1.3. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad para el Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado serán:

- Sistema de Dirección Estratégica y sistema de control estratégico, que permiten el diseño y la evaluación sistemática del cumplimiento de la Misión, los objetivos estratégicos y metas en el ámbito de la docencia de pregrado, incorporando la capacidad de autorregulación y realización de ajustes necesarios para el mejoramiento continuo.

- Planes operativos bienales, que actualizan los requerimientos y condiciones necesarias para el correcto funcionamiento de facultades e Instituto.

- Sistema de gestión y aseguramiento de la calidad SIGAC.

- Unidades de apoyo dual (administración central-facultades) de aseguramiento de la calidad.

- Evaluación anual del Observatorio Institucional de Equidad OIE.

- Sistema de seguimiento y ajuste periódico de los planes de mejora de las carreras acreditadas o con certificación de su calidad, referido a la evaluación sistemática de su grado de cumplimiento, junto con la medición de su impacto sobre el logro de estándares de excelencia.

- Sistema de medición y monitoreo semestral de las tasas de reprobación, retención y titulación oportuna de carreras de pregrado segmentado, implementando medidas remediales de acuerdo con los resultados obtenidos.

- Proceso de evaluación del desempeño docente, vinculándolo con reconocimientos e incentivos y con la evaluación colectiva y global del desempeño académico.

- Red de contactos con empleadores y egresados para fortalecer los mecanismos de retroalimentación y mejoramiento de las carreras, maximizando las oportunidades de empleo de los titulados.

- Proceso de vinculación bidireccional con actores clave del sector productivo y social, con la finalidad de detectar los requerimientos de formación, actualizar oferta formativa y favorecer la inserción laboral de los egresados.

9.1.1.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS PREGRADO

A partir de la definición de los objetivos estratégicos se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores estratégicos:

Tabla 4: Indicadores del Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado

OE	Indicadores	Línea Base	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2030
OE1	Retención de estudiantes de 1er año	91%	91,3%	91,5%	91,8%	92%	93%
	Retención de estudiantes de 3er año	74%	75%	75%	76%	76%	78%
	Tasa de titulación oportuna por cohorte	38,9%	38,9%	38,9%	39,2%	40%	58%
	Sobreduración de carreras	49,2%	45%	43%	41%	Igual o inferior promedio SUECH	Igual o inferior promedio SUECH
OE2	Porcentaje de servicios estudiantiles con acceso universal	s/a	20%	40%	60%	80%	100%
	Porcentaje de carreras con entorno formativo complementario virtual	10%	20%	30%	50%	70%	90%
OE3	Porcentaje de carreras acreditadas / certificadas	33%	60%	80%	90%	100%	100%
	Tasa de inserción laboral al primer año de titulación	81%	82%	83%	84%	85%	88%
OE4	Porcentaje de carreras con perspectiva de equidad incorporadas.	-	15%	30%	40%	50%	100%
	Número de carreras con enfoque de sostenibilidad incorporado.	-	15%	30%	40%	50%	100%
	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	27,7%	27,7%	27,7%	Igual o inferior promedio SUECH	Igual o inferior promedio SUECH	Igual o inferior promedio SUECH

Fuente: Elaboración Propia.

9.1.1.5. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos, se definen un conjunto de programas estratégicos:

Tabla 5: Programas del Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
OE1	Programa consolidación de articulación y educación continua.	Vicerrectoría Académica	576.000
	Programa de flexibilidad curricular para facilitar el aprendizaje multi e interdisciplinario (movilidad estudiantil).	Vicerrectoría Académica	400.000
	Programa de evaluación de la implementación del Modelo Educativo y los resultados de aprendizaje y programa de evaluación y acompañamiento de la docencia.	Vicerrectoría Académica	600.000
OE2	Programa de integración de herramientas tecnológicas para el mejoramiento de entornos de aprendizaje.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Programa de desarrollo de competencias transversales orientadas al desarrollo de entornos de aprendizaje virtual.	Vicerrectoría Académica	640.000
	Programa de incorporación de Tics en el desarrollo de los servicios estudiantiles con acceso y cobertura universal.	Vicerrectoría Académica	320.000
OE3	Programa de diseño e implementación de sistema integrado de seguimiento y evaluación de perfiles de egreso.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de fortalecimiento de la vinculación y retroalimentación de la docencia con egresados y empleadores.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de inversión en infraestructura y equipamiento para el fortalecimiento del pregrado.	Vicerrectoría Administración y Finanzas.	30.000.000
	Programa de incorporación de efectos de la investigación y la vinculación con el medio para el fortalecimiento de la docencia.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Programa de fortalecimiento de la formación general mediante la incorporación de temáticas relacionadas a la complejidad ambiental y el desarrollo sostenible	Vicerrectoría Académica	Sin costo Incremental
OE4	Programa de mejoramiento en acceso y cobertura de servicios estudiantiles.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de incorporación transversal de perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad, género y ciudadanía en planes de estudios y metodologías de enseñanza.	Vicerrectoría Académica	120.000
Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado			**33.264.000**

Fuente: Elaboración Propia.

9.1.2. SUB EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN DE POSTGRADO

9.1.2.1. POLÍTICAS

En coherencia con la estrategia definida para el Sub Eje Estratégico Formación de Postgrado, se ha establecido las siguientes políticas de desarrollo:

Política de orientación a la excelencia

Avance en la complejidad, eficiencia y eficacia en el quehacer y servicios prestados por la Institución, con un enfoque centrado en el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados misionales, en un contexto de desarrollo, innovación, integridad y cumplimiento de la normativa y de su rol como universidad estatal en la sociedad.

Política integral de equidad

La Universidad de Tarapacá considerará la interseccionalidad como eje en todos los procesos de análisis institucional y diseño de estrategias de desarrollo, con perspectiva ética, entendiendo que cada persona puede poseer condiciones de origen o adquiridas que la sitúan en distintos grupos de vulnerabilidad. Promoverá en todo su quehacer la equidad de acceso y equidad de género, la inclusión, interculturalidad, ciudadanía y el bienestar y salud mental de la comunidad universitaria, en un marco de respeto a la dignidad humana, la justicia y los derechos humanos. Asimismo, desarrollará acciones dirigidas a eliminar cualquier barrera que impida el desarrollo del potencial, o forma de discriminación que cause daño a las y los integrantes de la comunidad.

Política de cuerpo académico de excelencia

La docencia de postgrado será realizada por académicas y académicos con grado de Doctor o Magíster según sea el carácter del programa, que cumplan con los requisitos institucionales y del sistema nacional de educación superior. Los claustros y núcleos académicos de cada programa deberán dar cumplimiento a lo establecido en las normativas de productividad y dedicación establecidas por la Comisión Nacional de Acreditación -CNA-Chile.

Política de Integración entre docencia de postgrado e investigación

La docencia de postgrado procurará alcanzar un alto grado de consistencia y alineamiento con el desarrollo de la investigación. Los programas de doctorado y magíster con orientación académica se sustentarán en un cuerpo académico suficiente, con líneas de investigación consolidadas, que hagan posible la generación de productividad científica como requerimiento indispensable para la graduación. Por otra parte, las actividades de graduación de los programas de magíster profesional podrán ser publicadas en las revistas propias de la disciplina o área que se trate además de ser difundidas a través de los medios pertinentes.

Política de calidad estudiantil

Los procesos de admisión buscarán asegurar el compromiso académico de los y las estudiantes, considerando sus antecedentes académicos y condiciones socio económicas, de tal forma que se procurará que ingresen a la Institución la mayor proporción posible de los estudiantes con trayectorias destacadas en su formación de pregrado y en su desempeño académico y profesional. Asimismo, dispondrá en sus procesos internos de los programas académicos y de apoyo necesarios para garantizar una correcta inserción en los procesos formativos de los estudiantes pertenecientes a los grupos socio económico más vulnerables.

Política de sostenibilidad

La Universidad de Tarapacá implementará los mecanismos, procesos y sistemas que permitan asegurar transversalmente la sustentabilidad y sostenibilidad económica institucional y su calidad académica, manteniendo sus valores corporativos y compromisos sociales, ambientales y regionales. El compromiso ético con la sostenibilidad, en línea con la agenda ODS 2030, permeará la formación, la investigación, la innovación, la vinculación con el medio e integración comunitaria, buscando oportunidades para la creación de valor académico, cultural, patrimonial, social, ambiental, económico, territorial e institucional.

Política de autorregulación

La calidad de la formación de postgrado será objeto de rendición de cuentas a través del cumplimiento satisfactorio de los estándares establecidos en los procesos de acreditación, tanto a nivel de doctorado como de magíster. La Universidad favorecerá la autorregulación del postgrado a fin de alcanzar niveles de pertinencia, calidad, equidad y productividad satisfactorios, en un marco de mejoramiento continuo. Los programas serán evaluados por las instancias institucionales pertinentes, con el propósito de cautelar el cumplimiento de la normativa vigente.

9.1.2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el Sub Eje Estratégico Formación de Postgrado, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes Objetivos Estratégicos (OE):

OE1. Desarrollar y consolidar una oferta de programas de doctorados y magíster acreditados en las diferentes áreas de conocimiento y sedes en las que funciona la Universidad.

OE2. Desplegar procesos de enseñanza-aprendizaje coherentes con los estándares de calidad del Sistema de Educación Superior y Modelo Educativo Institucional, orientados a favorecer la inserción del país en la sociedad del conocimiento.

OE3. Internacionalizar los programas de postgrado, logrando una experiencia académica integral e enriquecedora de la formación de los y las estudiantes.

9.1.2.3. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad para el Sub Eje Estratégico Formación de Postgrado serán:

- Sistema de Dirección Estratégica y sistema de control estratégico, que permiten la evaluación sistemática del cumplimiento de la Misión, de los objetivos estratégicos y de las metas en el ámbito de la docencia de postgrado, generando los ajustes y autorregulación necesaria para el mejoramiento continuo.

- Sistema de seguimiento anual de los programas de postgrado, con el propósito de asegurar su ajuste a la normativa, pertinencia, calidad, equidad y productividad.

- Evaluación anual Observatorio Institucional de Equidad OIE.

- Sistema de medición y monitoreo semestral de las tasas de permanencia y graduación de programas de postgrado y de la inserción laboral de las y los graduados en el mundo profesional o académico.

- Sistema de atracción de cuadros académicos extranjeros de excelencia, en el marco de los programas de colaboración internacional de formación de postgrado.

- Planes operativos bienales que actualizan los requerimientos y condiciones de operación necesarias para el correcto funcionamiento de docencia de postgrado en nivel de excelencia.

- Sistema de seguimiento y ajuste periódico de los planes de mejora de los programas de postgrado, referido a la evaluación sistemática de su grado de cumplimiento, junto con la medición de su impacto sobre el logro de estándares de excelencia en este nivel formación.

9.1.2.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de la definición de los objetivos estratégicos, se agregan metas para el horizonte de planeación contenidas en los siguientes Indicadores Estratégicos:

Tabla 6: Indicadores del Sub Eje Estratégico Formación de Postgrado

OE	Indicadores	Línea Base	Meta 2022	2023	2024	2025	2030
OE1	Número de programas de doctorado acreditados	3	5	6	7	8	10
	Número de programas de magíster acreditados	1	3	6	8	10	14
OE2	Tasa permanencia total por cohorte programas de doctorado	60%	64%	68%	72%	74%	80%
	Tasa permanencia total por cohorte programas de magíster	60%	64%	68%	72%	74%	80%
OE3	Número de convenios activos de programas de programas de postgrado (tutorías, seminarios, colaboraciones, intercambio estudiantil, etc.).	10	12	14	16	18	24
	Porcentaje de programas de doctorado con doble graduación internacional.	0%	0%	0%	14%	25%	40%

Fuente: Elaboración Propia.

9.1.2.5. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para el logro de los objetivos estratégicos, se definen un conjunto de programas estratégicos:

Tabla 7: Programas del Sub Eje Estratégico Formación de Postgrado

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
OE1	Programa de inversión en infraestructura y equipamiento para el desarrollo académico y administrativo del área de Postgrado.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas.	240.000
	Programa de consolidación de claustros académicos.	Vicerrectoría Académica	600.000
OE2	Programa de acompañamiento dual (administración central – facultad) SIGAC.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Incorporación de perspectiva de equidad en postgrado.	Vicerrectoría Académica	Sin costo Incremental
OE3	Programa de internacionalización del postgrado.	Vicerrectoría Académica	120.000
	Programa de vinculación para la doble graduación de programas de doctorado.	Vicerrectoría Académica	180.000
Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico Formación de Postgrado			**1.204.000**

Fuente: Elaboración Propia.

9.2. EJE ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN

9.2.1. SUB EJE ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN

9.2.1.1. POLÍTICAS

Para el Sub Eje Estratégico de Investigación y Creación, se han establecido las siguientes políticas:

Política de orientación a la excelencia

Avance en la complejidad, eficiencia y eficacia en el quehacer y servicios prestados por la Institución, con un enfoque centrado en el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados misionales, en un contexto de desarrollo, innovación, integridad y cumplimiento de la normativa y de su rol como universidad estatal en la sociedad.

Política integral de equidad

La Universidad de Tarapacá considerará la interseccionalidad como eje en todos los procesos de análisis institucional y diseño de estrategias de desarrollo, con perspectiva ética, entendiendo que cada persona puede poseer condiciones de origen o adquiridas que la sitúan en distintos grupos de vulnerabilidad. Promoverá en todo su quehacer la equidad de acceso y equidad de género, la inclusión, interculturalidad, ciudadanía y el bienestar y salud mental de la comunidad universitaria, en un marco de respeto a la dignidad humana, la justicia y los derechos humanos. Asimismo, desarrollará acciones dirigidas a eliminar cualquier barrera que impida el desarrollo del potencial, o forma de discriminación que cause daño a las y los integrantes de la comunidad.

Política de complejidad y calidad del quehacer académico

La universidad implementará acciones tendientes a mejorar la competitividad del cuerpo académico para responder a las exigencias misionales referidas a avanzar en complejidad de funciones y calidad académica, en coherencia con los estándares del sistema estatal universitario.

Política de estímulos para promover la productividad científica

Mediante la asignación de estímulos asociados a publicaciones de alta exigencia y selectividad tales como WoS y Scopus y de alto impacto (cuartiles superiores) y a proyectos de investigación y desarrollo competitivos, tales como FONDECYT y FONDEF. Dichos estímulos corresponderán a valores superiores al promedio nacional en la materia.

Política de asignación de recursos de operación

La asignación de recursos institucionales se canalizará mediante concursos y programas orientados a potenciar la productividad y el impacto de la investigación y desarrollo, de acuerdo con la identificación de prioridades estratégicas. Estas prioridades estarán focalizadas en aquellas líneas de investigación y desarrollo en las que exista una ventaja competitiva para la Universidad y en temas de alta relevancia social, como educación y docencia universitaria, así como en aquellas áreas que favorezcan el desarrollo investigativo simétrico entre las diferentes disciplinas. Igualmente, se promoverá y apoyará la participación en concursos de financiamiento externo y el acceso a recursos y mecanismos nacionales e internacionales de cooperación científica y tecnológica.

Política de incorporación a redes académicas internacionales

La Universidad fortalecerá sus capacidades de investigación y desarrollo mediante la formación y reconocimiento de grupos de investigación organizados en torno a áreas temáticas de alcance internacional, estimulando su articulación con redes internas y externas. Se apoyará la gestión de redes académicas y alianzas con el sector productivo y social, favoreciendo el desarrollo de la investigación básica, sectorial y aplicada y los proyectos de innovación para la competitividad regional. Adicionalmente, se promoverá el desarrollo de proyectos de investigación en conjunto con académicas/os de otras instituciones universitarias.

Política de articulación de la investigación con la formación de pregrado y postgrado

La Universidad promoverá la articulación de la investigación con sus programas de pre y postgrado con el propósito de fortalecer su calidad y pertinencia, en beneficio directo de la formación de los y las estudiantes.

Política de fortalecimiento de las revistas institucionales

Se fortalecerán las revistas científicas de la propia Universidad para que logren su indexación en WoS y/o Scopus. En este contexto, se dispondrá de presupuestos de operación suficientes para el mejoramiento cualitativo de las revistas internas, las que en un período máximo de seis años deberán lograr su indexación en WoS y/o Scopus. Adicionalmente, para aquellas revistas que posean indexaciones WoS y/o Scopus, se establecerán convenios de desempeño orientados a incrementar su calidad e índices de impacto.

Política de sostenibilidad

La Universidad de Tarapacá implementará los mecanismos, procesos y sistemas que permitan asegurar transversalmente la sustentabilidad y sostenibilidad económica institucional y su calidad académica, manteniendo sus valores corporativos y compromisos sociales, ambientales y

regionales. El compromiso ético con la sostenibilidad, en línea con la agenda ODS 2030, permeará la formación, la investigación, la innovación, la vinculación con el medio e integración comunitaria, buscando oportunidades para la creación de valor académico, cultural, patrimonial, social, ambiental, económico, territorial e institucional.

Política de Autorregulación

El quehacer de la investigación y el desarrollo en la Universidad de Tarapacá se insertará en un marco de evaluación sistemática, en la perspectiva de anticipar y ejecutar los ajustes pertinentes en un marco de calidad, integridad y mejoramiento continuo. La Universidad favorecerá la autorregulación de los programas y proyectos de investigación con el fin de alcanzar niveles de pertinencia, calidad y productividad satisfactorios, impulsando el avance hacia la complejidad institucional en un nivel de excelencia y con impacto sobre el desarrollo de su entorno.

9.2.1.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el Sub Eje Estratégico de Investigación y Creación, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes Objetivos Estratégicos (OE):

OE1. Fortalecer y consolidar una cultura institucional de investigación científica y tecnológica que permita configurar una identidad e imagen institucional como una entidad universitaria compleja, con capacidad de creación de conocimiento avanzado, proyectando su impacto académico a nivel nacional, internacional, territorial y específicamente, en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina.

OE2. Fortalecer la visibilidad y contribución de la investigación sobre la efectividad del proceso formativo en la Universidad.

9.2.1.3. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad para el Sub Eje Estratégico de Investigación y Creación serán:

- Sistema de Dirección Estratégica y sistema de control estratégico, que permiten la evaluación sistemática del cumplimiento de la Misión, de los objetivos estratégicos y de las metas en el ámbito de la investigación y desarrollo, generando los ajustes y autorregulación para el mejoramiento continuo.

- Evaluación Anual Observatorio Institucional de Equidad OIE.

- Planes operativos bienales que satisfacen los requerimientos y actualizan las condiciones de operación del Instituto de Alta Investigación y de cada facultad para el desarrollo de la función investigativa, aprobados a marzo de cada año.

- Evaluación quinquenal de compromisos y resultados del Instituto de Alta Investigación, junto con el seguimiento del avance en la ejecución de programas de investigación y desarrollo con financiamiento interno y la evaluación sistemática de los resultados de los concursos competitivos nacionales e internacionales y las convocatorias regionales de proyectos de innovación y competitividad.

- Evaluación del impacto de la investigación en el desarrollo científico, tecnológico y disciplinario y acompañamiento en la implementación de planes de desarrollo para el fortalecimiento de las publicaciones científicas institucionales.

- Aseguramiento de los recursos humanos, físicos y financieros para la implementación exitosa de los programas de investigación científica y tecnológica.

9.2.1.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de la definición de los objetivos estratégicos, se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores estratégicos:

Tabla 8: Indicadores del Sub Eje Estratégico de Investigación y Creación

OE	Indicadores	Línea Base	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2030
OE1	Número de publicaciones WOS	493	508	518	525	550	800
	Número de publicaciones SCOPUS	556	565	575	585	600	800
	Proporción de publicaciones Q1 y Q2	60%	62%	64%	66%	68%	75%
	Número de nuevos proyectos FONDECYT	12	16	16	16	18	20
	Número proyectos ANID-Nuevo Milenio en ejecución o equivalentes	40	42	44	46	48	54
OE2	"Citation Impact Normalized" WOS	0,94	1	1,05	1,1	1,15	1,3
	“Field-Weighted Citation Impact” Scopus	0,92	0,95	1	1,05	1,1	1,2
	Tasa publicaciones en Open Access	52,5%	55%	57,5%	60%	62,5%	70%

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.1.5. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos, se definen un conjunto de programas estratégicos:

Tabla 9: Programas del Sub Eje Estratégico de Investigación y Creación.

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
OE1	Programa de incorporación de académicas/os con proyectos competitivos ANID o equivalentes adjudicados.	Vicerrectoría Académica	1.080.000
	Programa de consolidación de grupos de investigación institucionales.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Programa de fomento al desarrollo alianzas y redes nacionales e internacionales.	Vicerrectoría Académica	80.000
	Programa de incentivos publicaciones científicas de alto impacto.	Vicerrectoría Académica	6.200.000
	Programa de apoyo a la competitividad de proyectos ANID y otros relevantes.	Vicerrectoría Académica	240.000
OE2	Programa de difusión de los resultados de la labor investigativa de la Institución.	Vicerrectoría Académica	600.000
	Programa de implementación de un sistema de priorización para la publicación de la investigación de acceso abierto.	Vicerrectoría Académica	Sin costo Incremental
	Programa de fomento de la participación estudiantil en investigaciones.	Vicerrectoría Académica	180.000
	Programa de diseño e implementación de un sistema de reconocimiento académico para la articulación de la investigación con la docencia.	Vicerrectoría Académica	200.000
Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico de Investigación y Creación			**8.644.000**

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.2. SUB EJE ESTRATÉGICO DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

9.2.2.1. POLÍTICAS

Para el Sub Eje Estratégico de Innovación y Transferencia Tecnológica se ha establecido las siguientes políticas:

Política de innovación y transferencia

La Universidad establecerá un marco que fomentará la investigación orientada hacia la aplicación y transferencia de sus resultados de base científico tecnológica, en línea con las necesidades territoriales y la estrategia regional de innovación, con el propósito de mejorar la calidad de vida, productividad y competitividad de las regiones de Arica y Parinacota, de Tarapacá y del país.

Política de posicionamiento a través de la divulgación y difusión científica

La investigación científica se sostiene y desarrolla cuando alcanza transparencia suficiente para replicar y contrastar sus resultados, mientras que favorece la difusión y acceso al conocimiento que de ella emerge. En coherencia, la Universidad favorecerá el acceso a los resultados de investigación publicados acorde con los movimientos internacionales de Ciencia Abierta y las nuevas directrices de la ANID.

Política de orientación a la excelencia

Avance en la complejidad, eficiencia y eficacia en el quehacer y servicios prestados por la Institución, con un enfoque centrado en el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados misionales, en un contexto de desarrollo, innovación, integridad y cumplimiento de la normativa y de su rol como universidad estatal en la sociedad.

Política integral de equidad

La Universidad de Tarapacá considerará la interseccionalidad como eje en todos los procesos de análisis institucional y diseño de estrategias de desarrollo, con perspectiva ética, entendiendo que cada persona puede poseer condiciones de origen o adquiridas que la sitúan en distintos grupos de vulnerabilidad. Promoverá en todo su quehacer la equidad de acceso y equidad de género, la inclusión, interculturalidad, ciudadanía y el bienestar y salud mental de la comunidad universitaria, en un marco de respeto a la dignidad humana, la justicia y los derechos humanos. Asimismo, desarrollará acciones dirigidas a eliminar cualquier barrera que impida el desarrollo del potencial, o forma de discriminación que cause daño a las y los integrantes de la comunidad.

Política de sostenibilidad

La Universidad de Tarapacá implementará los mecanismos, procesos y sistemas que permitan asegurar transversalmente la sustentabilidad y sostenibilidad económica institucional y su calidad académica, manteniendo sus valores corporativos y compromisos sociales, ambientales y regionales. El compromiso ético con la sostenibilidad, en línea con la agenda ODS 2030, permeará la formación, la investigación, la innovación, la vinculación con el medio e integración comunitaria, buscando oportunidades para la creación de valor académico, cultural, patrimonial, social, ambiental, económico, territorial e institucional.

Política de autorregulación

El quehacer de la investigación y el desarrollo en la Universidad de Tarapacá se insertará en un marco de evaluación sistemática, en la perspectiva de anticipar y ejecutar los ajustes pertinentes en un marco de calidad, integridad y mejoramiento continuo. La Universidad favorecerá la autorregulación de los programas y proyectos de investigación a fin de alcanzar niveles de pertinencia, calidad y productividad satisfactorios, impulsando el avance hacia la complejidad institucional en un nivel de excelencia y con impacto sobre el desarrollo de su entorno.

9.2.2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el Sub Eje Estratégico de Innovación y Transferencia Tecnológica, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes Objetivos Estratégicos (OE):

OE1. Posicionar a la Institución como líder regional en transferencia científica-tecnológica en áreas estratégicas que contribuyan a las necesidades de desarrollo humano, económico y social sustentable de las regiones de Arica y Parinacota, de Tarapacá y del país.

9.2.2.3. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad para el Sub Eje Estratégico de Innovación y Transferencia Tecnológica incluyen:

- Sistema de Dirección Estratégica y sistema de control estratégico, que permiten la evaluación sistemática del cumplimiento de la Misión, los objetivos estratégicos y metas en el ámbito de la investigación y desarrollo, generando los ajustes y autorregulación necesaria para el mejoramiento continuo.

- Planes operativos bienales del Instituto de Alta Investigación y de cada facultad, aprobado a marzo de cada año.
- Evaluación quinquenal de compromisos y resultados del Instituto de Alta Investigación.
- Evaluación anual Observatorio Institucional de Equidad OIE.
- Evaluación del impacto de la investigación en el desarrollo científico, tecnológico y disciplinario y acompañamiento en la implementación de planes de desarrollo para el fortalecimiento de las publicaciones científicas institucionales.

9.2.2.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de la definición de los objetivos estratégicos, se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores estratégicos:

Tabla 10: Indicadores del Sub Eje Estratégico de Innovación y Transferencia Tecnológica

OE	Indicadores	Línea Base	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2030
OE1	Índice de posicionamiento de publicaciones WOS en relación a JCE en el norte de Chile.	1°	1°	1°	1°	1°	1°
	Índice de posicionamiento de proyectos FONDECYT en relación a JCE en las Universidades del norte de Chile.	1°	1°	1°	1°	1°	1°
	Número de patentes y licencias adjudicadas por la Universidad de Tarapacá.	2	3	3	4	4	6
	Número de proyectos adjudicados de investigación aplicada en el territorio.	3	10	10	10	10	10

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.2.5. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos se definen un conjunto de programas estratégicos:

Tabla 11: Programas del Sub Eje Estratégico de Innovación y Transferencia Tecnológica

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
OE1	Programa de generación de redes y convenios con socios estratégicos del sector productivo, social y de servicios.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de configuración de un portafolio de tecnologías de la	Vicerrectoría	320.000

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
	Institución.	Académica	
	Programa de apoyo para el desarrollo de investigación aplicada con empresas regionales.	Vicerrectoría Académica	320.000
	Programa de fortalecimiento del Instituto de Alta Investigación (incluye infraestructura y equipamiento).	Vicerrectoría Académica	2.500.000
Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico de Innovación y Transferencia Tecnológica			**3.300.000**

Fuente: Elaboración Propia.

9.3. EJE ESTRATÉGICO DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.3.1. SUB EJE ESTRATÉGICO DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.3.1.1. POLÍTICAS

Para el Sub Eje Estratégico de Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico se han establecido las siguientes políticas:

Política de bidireccionalidad y asociatividad

La Universidad responderá, en función de sus capacidades, a las necesidades que el medio regional demande para su desarrollo sustentable, relacionándose bidireccionalmente con las organizaciones sociales, culturales y económicas. La Universidad de Tarapacá establecerá convenios de colaboración y trabajo conjunto con instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales, que permitan contribuir a la ejecución de acciones de impacto positivo en la sociedad, con preferencia en las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá, conforme a su Misión Institucional.

Política de tributación de las acciones de vinculación con el medio a la formación y la investigación

La Universidad fomentará la vinculación con el medio orientada a mejorar la calidad, pertinencia e impacto de las funciones académicas de docencia de pre y postgrado e investigación. Asimismo, se promoverá el fortalecimiento de las acciones de vinculación orientadas a la integración académica internacional.

Política de focalización

La Universidad propiciará institucionalización y consolidación de programas y proyectos con resultados de alto impacto, especialmente aquellos orientados a fortalecer la competitividad regional y el mejoramiento de la educación en todos sus niveles. Los recursos y capacidades institucionales determinarán la cobertura y alcance de estas acciones de vinculación con el medio.

Política de orientación a la excelencia

Avance en la complejidad, eficiencia y eficacia en el quehacer y servicios prestados por la Institución, con un enfoque centrado en el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados misionales, en un contexto de desarrollo, innovación, integridad y cumplimiento de la normativa y de su rol como universidad estatal en la sociedad.

Política integral de equidad

La Universidad de Tarapacá considerará la interseccionalidad como eje en todos los procesos de análisis institucional y diseño de estrategias de desarrollo, con perspectiva ética, entendiendo que cada persona puede poseer condiciones de origen o adquiridas que la sitúan en distintos grupos de vulnerabilidad. Promoverá en todo su quehacer la equidad de acceso y equidad de género, la inclusión, interculturalidad, ciudadanía y el bienestar y salud mental de la comunidad universitaria, en un marco de respeto a la dignidad humana, la justicia y los derechos humanos. Asimismo, desarrollará acciones dirigidas a eliminar cualquier barrera que impida el desarrollo del potencial, o forma de discriminación que cause daño a las y los integrantes de la comunidad.

Política de sostenibilidad

La Universidad de Tarapacá implementará los mecanismos, procesos y sistemas que permitan asegurar transversalmente la sustentabilidad y sostenibilidad económica institucional y su calidad académica, manteniendo sus valores corporativos y compromisos sociales, ambientales y regionales. El compromiso ético con la sostenibilidad, en línea con la agenda ODS 2030, permeará la formación, la investigación, la innovación, la vinculación con el medio e integración comunitaria, buscando oportunidades para la creación de valor académico, cultural, patrimonial, social, ambiental, económico, territorial e institucional.

Política de autorregulación

La Universidad consolidará mecanismos efectivos de registro, medición y valoración del impacto de las actividades de vinculación, lo que implica insertar la labor en un marco de evaluación sistemática, para poder anticipar y ejecutar los ajustes necesarios en un marco de mejoramiento continuo e integridad institucional.

9.3.1.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el Sub Eje Estratégico de Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes Objetivos Estratégicos (OE):

OE1. Consolidar la vinculación con el medio como función esencial del quehacer institucional, articulando las diversas acciones del nivel central y de las unidades académicas para sostener una plataforma de relaciones sistemáticas, permanentes y dinámicas con los distintos grupos de interés de las regiones en las que se inserta la Universidad, fortaleciendo así el proceso de vinculación bidireccional, principalmente, con el entorno local y regional.

OE2. Posicionar estratégicamente a la Institución como un actor fundamental en el desarrollo de las regiones en la cuales inserta su quehacer, a través de la generación e institucionalización de iniciativas y proyectos que agreguen valor al desarrollo social y económico, así como al reconocimiento y preservación del patrimonio cultural y natural.

OE3. Fortalecer la integración transfronteriza con actores relevantes del medio educacional, social y cultural de la Macro Región Centro Sur Andina.

9.3.1.3. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad del Sub Eje Estratégico de Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico serán:

- Sistema de Dirección Estratégica y sistema de control estratégico, que permiten la evaluación sistemática del cumplimiento de la Misión, de los objetivos estratégicos y de las metas en el ámbito de la vinculación con el medio, generando los ajustes y autorregulación necesaria para el mejoramiento continuo.
- El rol de Consejos Consultivos Regionales en el diseño y evaluación de los Planes bienales de vinculación con el medio.
- Evaluación anual Observatorio Institucional de Equidad OIE.
- Sistema de registro, información, evaluación y seguimiento de proyectos y actividades institucionales de vinculación con el medio.
- Sistema de medición del impacto y satisfacción de los participantes con respecto de los las actividades y proyectos de vinculación con el medio.

9.3.1.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de la definición de los objetivos estratégicos, se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores estratégicos:

Tabla 12: Indicadores del Sub Eje Estratégico de Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico

OE	Indicadores	Línea Base	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2030
OE1	Índice de satisfacción de Consejo Consultivo y actores regionales.	76,7%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
OE2	Índice de percepción de posicionamiento estratégico institucional a nivel regional	71,0%	74%	76%	78%	80%	90%

OE	Indicadores	Línea Base	Meta 2022	2023	2024	2025	2030
	Porcentaje de participación en la matrícula de pregrado de primer año de la Región de Arica y Parinacota	86,5%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
	Porcentaje de participación en la matrícula de pregrado de primer año de la Región de Tarapacá.	19,4%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
OE3	Número de estudiantes movilizados a la Universidad de Tarapacá desde instituciones de la Macro Región Centro Sur Andina.	113	126	139	151	166	179
	Número de actividades académicas en colaboración transfronteriza.	15	21	33	39	45	51

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.1.5. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos se definen los siguientes programas estratégicos:

Tabla 13: Programas del Sub Eje Estratégico de Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
OE1	Sistema de vinculación con el medio con enfoque bidireccional que tribute a la docencia y la investigación.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de proyectos regionales Consejos Consultivos.	Vicerrectoría de Desarrollo	128.000
OE2	Programa de atracción de estudiantes y admisión universitaria.	Vicerrectoría Académica	800.000
	Programa de diseño e implementación de un modelo comunicacional pertinente e innovador con impacto en el posicionamiento regional, nacional e internacional.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	160.000
	Programa de fortalecimiento de los medios de comunicación tradicional y digital de la Universidad de Tarapacá.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	80.000
OE3	Programa de fortalecimiento de integración transfronteriza con actores educacionales y territoriales relevantes de la Macro Región Centro Sur Andina.	Vicerrectoría Académica	400.000
	Programa de fortalecimiento de movilidad académica y estudiantil en Macro Región Centro Sur Andina.	Vicerrectoría Académica	400.00
Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico de Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico			**1.728.000**

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.2. SUB EJE ESTRATÉGICO DE CULTURA Y PATRIMONIO

9.3.2.1. POLÍTICAS

Para el Sub Eje Estratégico de Cultura y Patrimonio, se ha establecido las siguientes políticas:

Política de puesta en valor del patrimonio regional

La Universidad asume el desafío de contribuir a la agregación de valor de los patrimonios naturales, históricos y culturales de los territorios pertinentes. Asimismo, protege y custodia el patrimonio milenario que representa la Cultura Chinchorro, desplegando los máximos esfuerzos institucionales con la finalidad de evitar cualquier deterioro o daño patrimonial y procurar su conservación en condiciones que proyecten este patrimonio en el largo plazo y lo pongan a disposición de investigadores y para la apreciación del público en general.

Política de orientación a la excelencia

Avance en la complejidad, eficiencia y eficacia en el quehacer y servicios prestados por la Institución, con un enfoque centrado en el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados misionales, en un contexto de desarrollo, innovación, integridad y cumplimiento de la normativa y de su rol como universidad estatal en la sociedad.

Política integral de equidad

La Universidad de Tarapacá considerará la interseccionalidad como eje en todos los procesos de análisis institucional y diseño de estrategias de desarrollo, con perspectiva ética, entendiendo que cada persona puede poseer condiciones de origen o adquiridas que la sitúan en distintos grupos de vulnerabilidad. Promoverá en todo su quehacer la equidad de acceso y equidad de género, la inclusión, interculturalidad, ciudadanía y el bienestar y salud mental de la comunidad universitaria, en un marco de respeto a la dignidad humana, la justicia y los derechos humanos. Asimismo, desarrollará acciones dirigidas a eliminar cualquier barrera que impida el desarrollo del potencial, o forma de discriminación que cause daño a las y los integrantes de la comunidad.

Política de sostenibilidad

La Universidad de Tarapacá implementará los mecanismos, procesos y sistemas que permitan asegurar transversalmente la sustentabilidad y sostenibilidad económica institucional y su calidad académica, manteniendo sus valores corporativos y compromisos sociales, ambientales y regionales. El compromiso ético con la sostenibilidad, en línea con la agenda ODS 2030, permeará la formación, la investigación, la innovación, la vinculación con el medio e integración comunitaria, buscando oportunidades para la creación de valor académico, cultural, patrimonial, social, ambiental, económico, territorial e institucional.

Política de autorregulación

La Universidad implementará mecanismos efectivos de registro, medición y valoración del impacto de las actividades de vinculación con el medio en el área de cultura y patrimonio, lo que implica insertar esta labor en un marco de evaluación sistemática, para poder anticipar y ejecutar los ajustes necesarios en un marco de mejoramiento continuo e integridad institucional.

9.3.2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el Sub Eje Estratégico de Cultura y Patrimonio, la Universidad de Tarapacá propone los siguientes Objetivos Estratégicos (OE):

OE1. Transferir conocimiento avanzado para poner en valor el patrimonio histórico, natural y cultural y aportar al desarrollo social y productivo del territorio.

OE2. Contribuir significativamente a la puesta en valor, apropiación y cuidado de la cultura Chinchorro como un acervo cultural milenario reconocido como patrimonio la humanidad.

9.3.2.3. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad del Sub Eje Estratégico de Cultura y Patrimonio serán:

- Sistema de Dirección Estratégica y sistema de control estratégico, que permiten la evaluación sistemática del cumplimiento de la Misión, de los objetivos estratégicos y de las metas en el ámbito de la cultura y patrimonio, generando los ajustes y autorregulación necesaria para el mejoramiento continuo.

- Sistema de retroalimentación permanente con grupos de interés y participación de la comunidad, que favorezca la calidad y pertinencia de las actividades de vinculación de la Universidad con el medio en el ámbito de cultura y patrimonio.

- Sistemas de registro, seguimiento y evaluación de las actividades de vinculación en cultura y patrimonio.

- Evaluación anual Observatorio Institucional de Equidad OIE.

- Sistema de medición del impacto y de la satisfacción de los participantes respecto de los resultados de las actividades de vinculación con el medio en cultura y patrimonio.

9.3.2.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de la definición de los objetivos estratégicos, se han determinado las metas para el horizonte de planeación de los siguientes indicadores estratégicos:

Tabla 14: Indicadores del Sub Eje Estratégico de Cultura y Patrimonio

OE	Indicadores	Línea Base	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2030
OE1	Porcentaje de avance de programas Centro de Gestión Chinchorro	10%	20%	30%	40%	50%	100%
OE2	Índice de satisfacción sobre acciones de vinculación con el medio desarrolladas en patrimonio cultural por la Institución.	65%	70%	75%	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.2.5. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos, se definen un conjunto de programas estratégicos:

Tabla 15: Programas del Sub Eje Estratégico de Cultura y Patrimonio

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
OE1	Programa de promoción de la puesta en valor de sitios arqueológicos y patrimoniales.	Vicerrectoría Académica	800.000
	Programas educativos de patrimonio histórico, natural y cultural abiertos a la comunidad.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de apoyo a la preservación del patrimonio histórico, natural y cultural de los territorios de acción de la Universidad.	Vicerrectoría Académica	800.000
	Programa de identificación y atención de las necesidades de capacitación por parte de las comunidades indígenas y afrodescendientes de la Región de Arica y Parinacota.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de desarrollo de un modelo de transferencia de conocimiento científico tecnológico, con foco en las áreas de desarrollo estratégico regionales.	Vicerrectoría Académica	220.000
	Programa de configuración de ecosistemas de desarrollo social y productivo del territorio.	Vicerrectoría Académica	80.000
	Programa de reforzamiento destinado al rescate de la cosmovisión indígena.	Vicerrectoría Académica	80.000

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
OE2	Programa de puesta en valor de la Cultura Chinchorro como referente del desarrollo del turismo con fines especiales.	Vicerrectoría Académica	240.000
	Programa de puesta en valor del patrimonio cultural e histórico con relevancia territorial y nacional.	Vicerrectoría Académica	800.000
Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico de Cultura y Patrimonio			**3.340.000**

Fuente: Elaboración Propia.

9.4. EJE ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

9.4.1. POLÍTICAS

Para el Eje Estratégico de Gestión Estratégica y Recursos Institucionales, se han establecido las siguientes políticas:

Política de equilibrio económico y financiero

La mantención del equilibrio económico global supone generar un superávit estructural que permita a la Institución aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo que se generan por la vía de los fondos concursables, asegurando que las unidades académicas y los servicios centrales dispondrán oportunamente de los recursos presupuestarios necesarios para su funcionamiento cabal.

Política de orientación a la excelencia

Avance en la complejidad, eficiencia y eficacia en el quehacer y servicios prestados por la Institución, con un enfoque centrado en el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados misionales, en un contexto de desarrollo, innovación, integridad y cumplimiento de la normativa y su de rol como universidad estatal en la sociedad.

Política integral de equidad

La Universidad de Tarapacá considerará la interseccionalidad como eje en todos los procesos de análisis institucional y diseño de estrategias de desarrollo, con perspectiva ética, entendiendo que cada persona puede poseer condiciones de origen o adquiridas que la sitúan en distintos grupos de vulnerabilidad. Promoverá en todo su quehacer la equidad de acceso y equidad de género, la inclusión, interculturalidad, ciudadanía y el bienestar y salud mental de la comunidad universitaria, en un marco de respeto a la dignidad humana, la justicia y los derechos humanos. Asimismo, desarrollará acciones dirigidas a eliminar cualquier barrera que impida el desarrollo del potencial, o forma de discriminación que cause daño a las y los integrantes de la comunidad.

Política de inclusión

Se resguardará la comprensión y atención multidisciplinaria que requieren las personas en situación de discapacidad para lograr la participación efectiva, tanto en el ámbito estudiantil como en los espacios laborales, lo que implica necesariamente colaboración entre las unidades académicas y administrativas en distintos ámbitos y niveles, conduciendo al logro de estándares de inclusión efectiva estudiantil y laboral en la Institución.

Política de género

Para efectos institucionales, el enfoque de género será relevado como derecho humano en la educación superior. La Universidad implementará acciones que favorezcan la educación no sexista e inclusiva como principio orientador del proceso de enseñanza–aprendizaje y que promuevan la equidad de género como elemento basal para la democracia en la Institución. Así también, asegurará la promoción, prevención, investigación y sanción del acoso sexual, la violencia y la discriminación de género en la comunidad universitaria.

Política de dotación de recursos

La realización de las distintas funciones universitarias debe contar con los recursos requeridos en la calidad y cantidad suficientes para lograr los propósitos institucionales. La Universidad dotará a las unidades académicas de infraestructura y equipamiento de primer nivel en el horizonte de planeación definido. Complementariamente, desde el nivel central, la Institución dotará los campus universitarios y las dependencias de servicios generales con los recursos materiales y físicos que sean necesarios para su satisfactorio funcionamiento.

Política de gestión y desarrollo de personas

La Universidad será rigurosa en la contratación de las personas más talentosas en el área académica y funcionaria, con base al reconocimiento de sus méritos y sin discriminación de ninguna clase. Asimismo, la Institución perfeccionará y capacitará a sus recursos académicos y funcionarios para disponer de una comunidad universitaria de la más alta calidad. El sistema de remuneraciones académicas será superior al promedio del mercado nacional, en tanto que las remuneraciones del cuerpo directivo y funcionario tenderán al promedio del sistema estatal nacional, debiendo reconocer apropiadamente la responsabilidad de cada cargo. La gestión y evaluación del desempeño se realizará de acuerdo con las normativas vigentes y tratando de optimizar los instrumentos en función de las mayores exigencias competitivas que debe enfrentar la Institución dentro de las dinámicas del sistema de educación superior. Los mecanismos de evaluación de desempeño constituyen la base de los avances, progresos y salida de las carreras académica y funcionaria. Finalmente, la Universidad se compromete de manera ineludible a asegurar condiciones laborables saludables y estables.

Política de comunicaciones

La Universidad contará con procedimientos establecidos que regulen las acciones y labores comunicacionales, estableciendo los planes, flujos de información, estándares de contenido, audiencias e impactos esperados conforme los objetivos de desarrollo y posicionamiento institucional.

Política de sostenibilidad

La Universidad de Tarapacá implementará los mecanismos, procesos y sistemas que permitan asegurar transversalmente la sustentabilidad y sostenibilidad económica institucional y su calidad académica, manteniendo sus valores corporativos y compromisos sociales, ambientales y regionales. El compromiso ético con la sostenibilidad, en línea con la agenda ODS 2030, permeará la formación, la investigación, la innovación, la vinculación con el medio e integración comunitaria, buscando oportunidades para la creación de valor académico, cultural, patrimonial, social, ambiental, económico, territorial e institucional.

Política de autorregulación

La Universidad implementará mecanismos efectivos para el desarrollo de la gestión institucional dentro de un marco de autorregulación. De esta manera, la gestión institucional propenderá al mejoramiento continuo de su calidad a través de la evaluación de la efectividad de los mecanismos implementados, realizando los ajustes y cambios necesarios de manera dinámica, para lograr la optimización de los procesos y resultados obtenidos. La Universidad dispondrá de un sistema integrado de autorregulación institucional, que aplicará a nivel de actividades misionales, unidades y programas académicos, como también a nivel de unidades de gestión.

9.4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Para el Eje Estratégico de Gestión Estratégica y Recursos Institucionales, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes Objetivos Estratégicos (OE):

OE1. Mejorar la competitividad del cuerpo académico para responder a las exigencias misionales referidas a avanzar en complejidad y calidad, en coherencia con los requerimientos del sistema estatal universitario.

OE2. Fortalecer el sistema de gobierno a partir de la generación de un conjunto integrado de innovaciones organizativas para mejorar en forma sistemática la cultura, estructura organizativa, procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad y la equidad.

OE3. Asegurar la dotación de infraestructura y de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades misionales con calidad, equidad, seguridad, bienestar y sustentabilidad.

9.4.3. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad del Eje Estratégico de Gestión Estratégica y Recursos Institucionales serán:

- Sistema de Dirección Estratégica, que orienta el proyecto de desarrollo institucional, la Misión, Visión y propósito estratégico, los objetivos estratégicos, las políticas y estrategias de desarrollo, junto con los sistemas de monitoreo del accionar institucional.

- Sistema de costeo por actividades, que analiza y diferencia los costos específicos de docencia de pregrado y postgrado, investigación y vinculación con el medio.

- Sistema de información, control estratégico y control de gestión que contempla los indicadores del cumplimiento de la Misión Institucional y de los objetivos estratégicos, avanzando y profundizando en la capacidad de autorregulación, el control del logro de los objetivos y el ajuste de las acciones funcionales.

- Sistema de gestión presupuestaria sustentado en la definición de criterios de asignación y en la evaluación permanente de los ingresos y gastos del período operacional.

- Sistema de capacitación y perfeccionamiento académico.

- Sistema de gestión académica basado en el compromiso de labores en gestión, docencia, investigación y vinculación con el medio de los académicos de las facultades e Instituto de Alta Investigación.

- Sistema de gestión y evaluación del desempeño académico basado en la medición del grado de cumplimiento de los compromisos individuales y contribución al logro de metas colectivas de las unidades académicas.

- Sistema de remuneraciones diferenciado a nivel directivo, académico y funcionario, con componentes fijos y variables basados en funciones, responsabilidades y resultados.

- Sistema de formación y capacitación focalizado en la dotación de competencias, destrezas y habilidades específicas para el personal funcionario de la Universidad.

- Sistema de evaluación directiva y funcionaria del desempeño, basado en el establecimiento y cumplimiento de niveles adecuados para la realización de una labor directiva, profesional, técnica, administrativa o auxiliar en condiciones satisfactorias de calidad individual y colectiva.

- Sistema de dotación de recursos materiales y de operación, centrado en los requerimientos básicos para el cumplimiento de la labor cotidiana dentro de niveles satisfactorios de calidad.
- Evaluación anual Observatorio Institucional de Equidad OIE.
- Sistema de Gestión de Proyectos institucionales – SIP.
- Sistema de Gestión Integrado de Información – SiGII.

9.4.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de la definición de los objetivos estratégicos, se han determinado las metas para el horizonte de planeación en conformidad con los siguientes indicadores estratégicos:

Tabla 16: Indicadores del Eje Estratégico de Gestión Estratégica y Recursos Institucionales

OE	Indicadores	Línea Base	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2030
OE1	Proporción de académicos jornada completa con grado de doctor	49,4%	55%	58%	61%	65%	80%
	Tasa de postgraduados del cuerpo académico regular (JCE)	92%	93%	94%	95%	96%	98%
OE2	Cumplimiento avance plan de implementación de la política de equidad universitaria	35%	45%	60%	70%	80%	100%
	Proporción de profesionales dentro del total de funcionarios	33,5%	35%	37%	39%	40%	50%
	Porcentaje de directivos capacitados en gestión universitaria	10%	25%	50%	60%	80%	100%
OE3	Crecimiento de infraestructura institucional (m^2)	93.489	100.000	104.152	105.000	110.913	124.277
	Ratio de cobertura del activo total por capitales propios	90%	90%	90%	90%	90%	90%
	Superávit estructural (MM$)	13.113	1.800	2.000	2.000	2.000	2.000

Fuente: Elaboración Propia.

9.4.5. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos, se definen un conjunto de programas estratégicos:

Tabla 17: Programas del Eje Estratégico de Gestión Estratégica y Recursos Institucionales

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
OE1	Programa de atracción, desarrollo y competitividad del cuerpo académico.	Vicerrectoría Académica	240.000
	Programa de mejoramiento académico en aspectos de docencia universitaria, gestión académica, investigación, innovación y vinculación con el medio.	Vicerrectoría Académica	200.000
	Programa de optimización del sistema de gestión y evaluación del desempeño académico.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Programa de optimización de la carrera académica y mejoramiento del proceso de jerarquización y promoción académica con altos niveles de exigencia.	Vicerrectoría Académica	2.240.000
	Programa estratégico de renovación del cuerpo académico.	Vicerrectoría Académica	Sin costo Incremental
OE2	Programa de gestión del cambio cultural organizacional frente a transformación educativa, laboral, cambios sociales, transformación digital y demandas de gestión del conocimiento.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	48.000
	Programa de optimización de la carrera funcionaria y sistematización de procesos de ascensos y promociones de los funcionarios de la Universidad de Tarapacá.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas.	Sin costo Incremental
	Programa de optimización de procesos institucionales.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico.	Sin costo Incremental
	Programa de implementación nuevos estatutos institucionales.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico.	48.000
	Programa de comunicación estratégica.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico.	Sin costo Incremental
	Programa de incorporación de las perspectivas de equidad en sus múltiples dimensiones de manera transversal al quehacer misional e institucional.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico.	48.000
OE3	Programa de sistematización y optimización de la gestión de recursos materiales e intangibles de la Institución (facultades y sedes).	Vicerrectoría de Administración y Finanzas.	8.000.000
	Programa de planificación territorial de los campus institucionales.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas.	48.000

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
	Programa de inversiones físicas (infraestructura y equipamiento) de la Casa Central y la sede Iquique acorde a estándares de calidad, inclusión, equidad, bienestar y sostenibilidad.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas.	20.000.000
Total programas estratégicos - Eje Estratégico de Gestión Estratégica y Recursos Institucionales			**30.936.000**

Fuente: Elaboración Propia.

9.5. EJE ESTRATÉGICO DE ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD

9.5.1. POLÍTICAS

Para el Eje Estratégico de Aseguramiento Interno de la Calidad, se han establecido las siguientes políticas:

Política de orientación a la excelencia

Avance en la complejidad, eficiencia y eficacia en el quehacer y prestación de servicios por la Institución, con un enfoque centrado en el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados misionales, en un contexto de desarrollo, innovación, integridad y cumplimiento de la normativa y de su rol como universidad estatal en la sociedad.

Política integral de equidad

La Universidad de Tarapacá considerará la interseccionalidad como eje en todos los procesos de análisis institucional y diseño de estrategias de desarrollo, con perspectiva ética, entendiendo que cada persona puede poseer condiciones de origen o adquiridas que la sitúan en distintos grupos de vulnerabilidad. Promoverá en todo su quehacer la equidad de acceso y equidad de género, la inclusión, interculturalidad, ciudadanía y el bienestar y salud mental de la comunidad universitaria, en un marco de respeto a la dignidad humana, la justicia y los derechos humanos. Asimismo, desarrollará acciones dirigidas a eliminar cualquier barrera que impida el desarrollo del potencial, o forma de discriminación que cause daño a las y los integrantes de la comunidad.

Política de efectividad

Efectividad de la gestión de los distintos recursos dispuestos para el cumplimiento de la Misión y del proyecto institucional, asegurando la sostenibilidad académica y financiera, a partir de una cultura de probidad y toma de decisiones basada en evidencias, en un contexto regido por los principios de la gestión administrativa y financiera definidos para las Universidades del Estado, así como también, por las normas que regulan los actos de los órganos de la administración del Estado, la gestión y desarrollo académico, la gestión y desarrollo de personas y las condiciones laborales saludables.

Política de compromisos de todos

Promover el cumplimiento de la Misión, Visión y propósitos estratégicos, reconociendo y vinculándose con los distintos los grupos de interés, con un sentido de responsabilidad compartida y de participación de todos los integrantes y niveles de la comunidad universitaria.

Política de compromiso social

La Universidad se rige por los principios que guían el quehacer de las universidades del Estado, orientándose a responder a las realidades y necesidades de las comunidades y organizaciones de las regiones en las que se inserta, contribuyendo al desarrollo de los territorios y del país, ejerciendo un rol activo de integración transfronteriza y promoción de la multiculturalidad, en concordancia con la legalidad vigente, la ética, la equidad, la inclusión y el aseguramiento de la calidad.

Política de sostenibilidad

La Universidad de Tarapacá implementará los mecanismos, procesos y sistemas que permitan asegurar transversalmente la sustentabilidad y sostenibilidad económica institucional y su calidad académica, manteniendo sus valores corporativos y compromisos sociales, ambientales y regionales. El compromiso ético con la sostenibilidad, en línea con la agenda ODS 2030, permeará la formación, la investigación, la innovación, la vinculación con el medio e integración comunitaria, buscando oportunidades para la creación de valor académico, cultural, patrimonial, social, ambiental, económico, territorial e institucional.

Política de autorregulación

La Universidad implementará mecanismos efectivos para el desarrollo de la gestión institucional dentro de un marco de autorregulación. De esta manera, la gestión institucional propenderá al mejoramiento continuo de su calidad a través de la evaluación de la efectividad de los mecanismos implementados, realizando los ajustes y cambios necesarios de manera dinámica, para lograr la optimización de los procesos y resultados obtenidos. La Universidad dispondrá de un sistema integrado de autorregulación institucional, que aplicará a nivel de actividades misionales, unidades y programas académicos, como también a nivel de unidades de gestión.

9.5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el Eje Estratégico de Aseguramiento Interno de la Calidad, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes Objetivos Estratégicos (OE):

OE1. Implementar un Sistema de Gestión Integral de la Calidad en la Universidad, orientado al mejoramiento continuo.

OE2. Mejorar la gestión y toma de decisiones estratégicas en la Universidad mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades análisis y de gestión del conocimiento institucional.

OE3. Promover el desarrollo organizacional y de la comunidad universitaria, mediante el fortalecimiento de condiciones de trabajo saludables, el desarrollo de capacidades y la colaboración interpersonal en un ambiente inclusivo y respetuoso de la diversidad.

9.5.3. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad para este eje incluyen:

- Sistema Interno de Gestión y Aseguramiento de la Calidad – SIGAC - focalizado en la evaluación institucional de carreras y programas, sustentado en los procesos de autoevaluación, evaluación externa y juicios de acreditación, orientado hacia el desarrollo de mecanismos de mejora continua.

- Sistema de dotación de capacidades de diagnóstico y autorregulación centralizada y descentralizada.

- Sistema de Información Integrado de Información Institucional – SiGII, orientado a fortalecer la integración, acceso y desarrollo de la información para el aseguramiento de la calidad.

9.5.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A partir de la definición de los objetivos estratégicos, se han determinado las metas para el horizonte de planeación que incluye el compromiso de logro de los siguientes indicadores estratégicos:

Tabla 18: Indicadores del Eje Estratégico de Aseguramiento Interno de la Calidad

OE	Indicadores	Línea Base	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2030
OE1	Porcentaje de implementación del sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad institucional	10%	20%	40%	40%	100%	100%
	Porcentaje de programas y carreras acreditados/certificados	100% acreditación obligatoria	70%	80%	90%	100%	100%
OE2	Grado de avance Plan de Desarrollo Institucional	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
	Porcentaje de macroprocesos con levantamiento y fijación de estándares	0%	27%	45%	45%	73%	100%
OE3	Índice de Riesgo Psicolaborales ISTAS	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo	>90%
	Índice de Percepción de Justicia y Clima Organizacional y de convivencia educativa	-	>4	>4,2	>4,2	>4,5	>4,5

OE	Indicadores	Línea Base	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2030
	Nivel de Bienestar Psicológico y Satisfacción	-	Media[38]	>0,2	>0,2	>0,5	>1

Fuente: Elaboración Propia.

9.5.5. PROGRAMA ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos, se definen un conjunto de programas estratégicos:

Tabla 19: Programas del Eje Estratégico de Aseguramiento Interno de la Calidad

OE	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M$)
OE1	Programa de implementación del Sistema Integral de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (SIGAC).	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	320.000
	Programa de desarrollo de sistemas informáticos institucionales con aplicaciones fortalecidas con herramientas del SIGAC.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	160.000
	Programa de diseño e implementación de la estructura de soporte a la gestión de calidad en unidades académicas y sedes.	Vicerrectoría Académica	320.000
	Programa de consolidación de las capacidades de autorregulación y mejora continua del personal académico y de gestión de la Institución.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	320.000
	Programa de estandarización de las bases de datos institucionales.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	40.000
OE2	Programa de formalización del gobierno de datos institucionales (políticas y mecanismos).	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	60.000
	Programa de desarrollo e implementación de un sistema de data science para la gestión del conocimiento institucional.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	60.000
	Programa de mejoramiento del uso de la información institucional para la gestión en todas las áreas del quehacer institucional.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	160.000
OE3	Programa de bienestar y salud mental universitaria.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	800.000
Total programas estratégicos - Eje Estratégico de Aseguramiento Interno de la Calidad			**2.240.000**

Fuente: Elaboración Propia.

[38] Media corresponde al resultado de la aplicación de la escala de Satisfacción con la Vida (SWLS).

10.RESUMEN PRESUPUESTO POR EJE ESTRATÉGICO

La Universidad de Tarapacá, en el horizonte 2030 invertirá M$84.548.000 en programas estratégicos que se alinean a las prioridades y desafíos institucionales. Esta inversión busca optimizar las condiciones para el desarrollo de una docencia, investigación y vinculación con el medio de calidad, logrando mejoras significativas.

El desglose de las inversiones por eje se presenta según se muestra seguidamente:

Tabla 20: Resumen Presupuesto de Inversiones por Eje Estratégico.

Eje Estratégico	Sub Eje	Presupuesto
Docencia y Resultados del Proceso Formativo	Formación de Pregrado	M$ 33.264.000
	Formación de Postgrado	M$ 1.204.000
Investigación, Creación e Innovación	Investigación y Creación	M$ 8.644.000
	Innovación y Transferencia Tecnológica	M$ 3.300.000
Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	M$ 1.728.000
	Cultura y Patrimonio	M$ 3.340.000
Gestión Estratégica y Recursos Institucionales	-	M$ 30.936.000
Aseguramiento Interno de la Calidad	-	M$ 2.240.000
	Presupuesto Total	**M$ 84.656.000**

Fuente: Elaboración propia.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

11.ELEMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como parte del Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá - SDE HORIZONTE UTA 2030 - a continuación se explicita el diseño de sistemas organizacionales relevantes para su comunicación, interpretación, adopción, repercusión y encadenamiento con los planes estratégicos operativos, mediante acciones y procesos desplegados en todas las unidades académicas y de gestión.

Tal como con el diseño del SDE, su implementación adopta un enfoque multinivel (de arriba hacia abajo de la jerarquía) y multi-unidad (en todas las unidades de la organización), considerando como elementos de base la cultura institucional y académica, el diseño y estructura organizativa, junto con los sistemas de información y control estratégico.

Una implementación exitosa de la estrategia y de los planes diseñados requiere generar condiciones que permitan, además de su óptima aplicación, la posibilidad de realizar seguimiento del avance, monitorear el cumplimiento de los compromisos asumidos y abordar apropiadamente posibles desviaciones mediante corrección de acciones alineadas con la Misión, propósitos y resultados comprometidos. Así, se requerirá de acciones específicas que favorezcan el perfecto alineamiento entre la cultura institucional y la estrategia diseñada, como también, desde la base del diseño organizativo, entre la funcionalidad de la estructura organizativa, el adecuado sistema de gobierno universitario y una gestión orientada por procesos y estándares de excelencia. Complementariamente, se dispone un sistema de información y control estratégico con el propósito de reunir, procesar, filtrar y distribuir la información y reportes requeridos para las actuaciones universitarias eficaces y eficientes

Estos elementos se interrelacionan con el propósito de fomentar el reconocimiento a la importancia del trabajo realizado por la comunidad universitaria a nivel institucional, grupal e individual, avanzando en la consolidación de una Universidad progresivamente más compleja e inclusiva, que cumple su Misión Institucional con excelencia.

10.1. CULTURA

El Sistema de Dirección Estratégica institucional (SDE-UTA) va permeando como elemento de la cultura y como instrumento orientador del quehacer institucional. Desde hace un par de décadas, su implementación ha permitido la formulación de planes de desarrollo estratégico y planes operativos anuales, luego bienales, de las distintas unidades institucionales. Su monitoreo, basado en indicadores y metas preestablecidas, permite apalancar el avance institucional a través de las acciones misionales y de todas las demás áreas de desempeño de nuestra Universidad. De esta manera, el Sistema de Dirección Estratégica es también parte de la cultura institucional, conformando un rasgo distintivo de esta comunidad universitaria, que entonces proporciona un

fundamento motivacional para orientar su trabajo hacia desempeños individuales y colectivos notables en una perspectiva de mejoramiento continuo de la calidad.

Entre los sub-elementos que operacionalizan la implementación del SDE en la cultura institucional, se destacan:

Política de calidad: las nuevas exigencias del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior consideran que la acreditación institucional será integral, por lo que la Universidad debe disponer de un sistema interno de aseguramiento de la calidad institucional para este fin. Este sistema debe abarcar la totalidad de las funciones que la Institución desarrolla, así como de las sedes en las que imparte docencia, aplicándose entonces en todos los niveles, jornadas y modalidades de los programas formativos que ofrece, incluyendo también los mecanismos para la mejora continua de la calidad. En este contexto, la Política de calidad de la Universidad de Tarapacá se orienta al cumplimiento de su Misión y del rol social que le compete como una institución pública y regional del Estado de Chile, comprometiéndose a asegurar un quehacer académico y servicios de calidad, contribuyendo al desarrollo de los grupos de interés, de la Región y del país, sobre la base de cuatro pilares fundamentales, a saber: orientación a la excelencia, sostenibilidad, compromiso de todos y compromiso social.

Política integral de equidad: la Universidad de Tarapacá promoverá en todo su quehacer la equidad y la inclusión, en un marco de respeto a la dignidad humana, la justicia y los derechos humanos. En esta línea, desarrollará acciones dirigidas a eliminar cualquier barrera que impida el desarrollo del potencial, o forma de discriminación que cause daño a las y los integrantes de la comunidad universitaria. La equidad y la inclusión deben permear cada uno de los ejes estratégicos de formación, investigación y desarrollo, vinculación con el medio, gestión, gobernanza y desarrollo institucional, de acuerdo con el Sistema de Dirección Estratégica, procurando la instalación de planes, programas y acciones tendientes a fomentar buenas prácticas en equidad e inclusión, en un marco de igualdad de oportunidades y de reducción de las desigualdades experimentadas por grupos dentro de la comunidad universitaria. Asimismo, asume el desafío de eliminar cualquier barrera o discriminación arbitraria que pueda afectar los espacios académicos, de gestión o estudiantiles en que se desenvuelven las y los integrantes de toda la comunidad universitaria y que les impidan alcanzar su máximo potencial. Finalmente, la Universidad procura que ningún/a integrante de la comunidad universitaria sea objeto de distinción, exclusión o restricción por razones de edad, discapacidad, género, raza, orientación sexual, razones políticas, creencias, o cualquier otra condición personal o situación social que carezca de justificación razonable y que pueda causar daño o perjuicio.

Del individualismo al colectivismo: en el quehacer universitario, la mayoría de las acciones y mecanismos funcionan sobre la base de la independencia y autonomía en el trabajo académico, como en el desarrollo de la productividad en docencia e investigación. Al mismo tiempo, el logro de desempeños satisfactorios también depende de la interacción e interdependencia entre personas,

grupos, unidades e instituciones, como ocurre con la implementación y gestión de programas, proyectos, investigaciones y la vinculación con el medio. A su turno, la nueva gestión en las universidades chilenas tienen definiciones muy claras con respecto a la interdependencia de esfuerzos para el logro de resultados de calidad, los que entonces dependen de poder articular el Estado, la Universidad y el territorio. En el actual Sistema de Dirección Estratégica, la Universidad busca fortalecer un comportamiento valórico, que responda a lo misional, de modo que lo institucional prime sobre los intereses individuales y en la que los alumnos sean el centro del interés colectivo, fortaleciendo la imagen reputacional de la Institución. La Universidad de Tarapacá trabaja permanentemente en la búsqueda de equilibrios a fin de neutralizar la dicotomía entre lo individual y lo colectivo.

De la competencia a la colaboración: como resultado de integrar los elementos previos, la colaboración emerge como el rasgo determinante que asegura la integridad y desempeño organizacional frente a las cambiantes condiciones del entorno social, económico, ambiental, entre otros, desarrollando nuevas formas de hacer, compartir y asumir riesgos y beneficios compartidos. En este último período en que la Universidad de Tarapacá se ha posicionado fuertemente en el sistema de educación superior, ha sido una alta disposición y acción a la colaboración, tanto interna como externa, la que explica su capacidad de mantener una alta competitividad y desempeño orientado hacia la excelencia. De esta manera se han superado brechas, incrementado la productividad académica, avanzado en los rankings, construido nuevos vínculos disciplinarios e institucionales, maximizando la efectividad en el quehacer a través de la sinergia que trae trabajar colaborativamente.

Participación triestamental y bien superior: una de las demandas que incorpora la Ley N° 21094 de universidades estatales mandata la modificación de sus estatutos en materia de gobierno universitario. En forma anticipada, la Universidad de Tarapacá ha asumido este desafío a través de la participación de estudiantes, académicos y funcionarios no académicos en instancias colegiadas, a fin de contar con las miradas de toda la comunidad universitaria en la toma de decisiones de carácter superior. De esta manera, se tiene representación de todos los estamentos en la Junta Directiva, Consejo Académico y en toda comisión que se forma para el análisis y propuestas claves de la vida democrática universitaria. Especial atención tiene la propuesta de reforma de estatutos elaborados por la mesa triestamental, trabajo que ha sido complejo, pero que proporciona mayor legitimidad social, moral y legal al gobierno institucional.

Gestión del cambio: en la Universidad de Tarapacá, cuando se define “gestión” estamos considerando cada una de las funciones declaradas en los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y seguimiento, que permiten operar y desarrollar eficientemente la formación de pre y posgrado, la investigación, creación de conocimiento, innovación, emprendimientos, extensión, vinculación con el medio, integración comunitaria, gestión de la cultura, la calidad, la equidad y los apoyos humanos, tecnológicos, financieros y administrativos. Gestión implica mejorar permanentemente la comunicación entre las personas y fortalecer los roles y responsabilidades de

cada integrante de la comunidad a fin de tener un comportamiento ético y de mejora continua. De ello se deduce que en la UTA estamos en permanente cambio, sin embargo, es claro que algunos de estos cambios se presentan de manera más abrupta de otros, como la reciente transformación digital durante la pandemia. Antes de ello, otros desafíos incluyeron el traslado del foco de la enseñanza hacia el aprendizaje con un rol protagónico del estudiante; la incorporación de las miradas de género, inclusión, multiculturalidad en los programas educativos, todas acciones complejas pero necesarias de desarrollar. Adicionalmente, es necesario ampliar la investigación hacia un enfoque de carácter aplicado, que permita recoger resultados más inmediatos, orientando su aplicación a la generación de beneficiarios regionales. En resumen, la Universidad de Tarapacá enfoca este proceso de dirección estratégica a la gestión del cambio, llevando los constructos teóricos tradicionales del desarrollo universitario hacia prácticas con impacto en el desarrollo de su territorio, incrementando su complejidad con estándares de excelencia e incorporando nuevas demandas sociales por democracia, equidad y reconocimiento en su quehacer misional.

10.2. DISEÑO ORGANIZATIVO Y ESTRUCTURA

El actual diseño organizacional de la Universidad considera en su formulación los siguientes principios y directrices:

- **Una estructura alineada con la normativa legal vigente:** el diseño organizacional estará siempre dentro del marco de la legislación que rige a la Institución, el Decreto con Fuerza de Ley DFL N°150, la Ley N°21.091 sobre educación superior, la Ley N°21.094 sobre Universidades Estatales y los dictámenes de la Contraloría General de la República.
- **Una estructura formalmente definida:** el proceso de reestructuración organizacional ha tenido en consideración elementos de carácter formal que garantizan la legitimidad del proceso. En primer lugar, el Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022, que declara en el Eje Estratégico de Gestión, Gobernanza y Desarrollo Institucional, objetivos N°5 y N°6, poseer programas e indicadores estratégicos sobre la reestructuración académica y administrativa central. Su formalización se concretó en el Decreto Exento N°00.560/2018.
- **Una estructura diseñada en función de conceptos modernos de administración:** los principios centrales considerados en el análisis y reformulación de la estructura organizacional han sido la eficiencia, la sustentabilidad y la profesionalización. En esta nueva etapa mejora continua, se tomaron en cuenta las tendencias actuales de la administración que vinculan la funcionalidad organizacional con los recursos y capacidades de la Institución y el liderazgo de los equipos directivos, para redefinir los niveles estratégicos de la estructura en términos de responsabilidad y de funciones de coordinación.

- **Una estructura funcional a los propósitos institucionales:** se busca que ésta sea funcional a los propósitos estratégicos. Para cumplir a cabalidad con este principio se tomaron en cuenta los siguientes elementos:
    - Que la estructura refleje la Misión Institucional y esté orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
    - Que la estructura permita la implementación de las estrategias.
    - Que la estructura vincule y facilite la implementación de los programas estratégicos y el logro de metas e indicadores.

La estructura orgánica de la Universidad ha mantenido y priorizado los tres niveles jerárquicos que la sustentan. Se debe entender por niveles de la estructura aquellas funciones constantes y sistemáticas que la Universidad realiza para su mejor organización, disponiendo de la mejor manera de sus recursos y capacidades para alcanzar los objetivos y metas que permitan la realización de sus propósitos institucionales.

En este sentido, los niveles de la Universidad son los siguientes:

- Nivel Estratégico.
- Nivel Académico.
- Nivel Administrativo – Operacional - Logístico.

Cada uno de estos ámbitos de acción o niveles de operación está asociado a un conjunto de procesos y funciones. Por esta razón, en ellos se encuentran cuerpos colegiados y autoridades unipersonales, como también unidades académicas y administrativas de distinta naturaleza.

Tabla 21: Ámbitos y funciones del Diseño y Estructura Organizacional

Nivel de la estructura	Elementos, Funciones o Factores Asociados
Estratégico	• Define y diseña las políticas globales de desarrollo de la Universidad. • Toma decisiones de carácter institucional en función de criterios de largo plazo. • Define el ámbito normativo universitario. • Salvaguarda los equilibrios financieros y económicos de la Universidad. • Produce y distribuye el presupuesto agregado de la Universidad. • Define y diseña las políticas de inversiones, de recursos humanos y de calidad. • Establece la planta académica y no académica. • Genera y ejecuta acciones de vinculación interinstitucional.
Académico	• Define el desarrollo y operación del cuerpo académico. • Organiza el funcionamiento de las facultades e instituto.

Nivel de la estructura	Elementos, Funciones o Factores Asociados
	• Organiza la docencia e investigación a nivel de estructura académica. • Establece las políticas de los planes y programas de estudio, tanto del pregrado como del postgrado. • Implementa las carreras y programas al alero de las facultades.
Administrativo Operacional Logístico	• Operacionaliza aspectos de la política global de desarrollo de la Universidad. • Presta apoyo y soporte en las áreas de Docencia de Pregrado, de Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio al nivel académico. • Proporciona y controla los recursos materiales, físicos y humanos necesarios para el normal desarrollo de la institución. • Diseña propuestas de inversión en infraestructura y equipamiento, como también diseña los programas de restauración, remodelación y mantención de la infraestructura de la Universidad, para dar condiciones apropiadas para el desarrollo de las actividades académicas.

Fuente: Elaboración Propia.

Los fundamentos de nuestra estructura en todos sus aspectos resultan de un proceso de mejora continua. La evaluación de pertinencia y funcionalidad de la misma, en función del cumplimiento de los propósitos estratégicos, es una tarea que se aborda sistemáticamente en la Institución, lo que garantiza el ajuste funcional que se requiere para el logro de los desafíos institucionales.

10.3. SISTEMA DE GOBIERNO

El sistema de gobierno de la Universidad establece claramente las autoridades unipersonales y órganos colegiados, en los distintos niveles organizacionales. También define los mecanismos de elección o nombramiento y los ámbitos de atribución, así como las funciones de cada una de dichas autoridades.

La especificación clara de las funciones y atribuciones de las distintas instancias que conforman el gobierno corporativo, facilita una toma de decisiones expedita en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el SDE.

Gracias a la forma de elección y nombramiento de autoridades, así como por la composición de los cuerpos colegiados, se asegura, además, un alto nivel de participación de la academia en el gobierno corporativo y la representación de los intereses generales de la comunidad.

El gobierno corporativo dispone de una serie de mecanismos de rendición de cuenta, entre los cuales se destacan:

- Rendición de cuenta anual por parte del Rector ante la Junta Directiva.
- Rendición anual de funcionamiento por parte de Vicerrectores ante el Rector.
- Rendición anual de labores por parte del Contralor Universitario ante la Junta Directiva.
- Elaboración de memoria anual por parte de direcciones centrales, decanaturas y Director del IAI.
- Evaluación anual de académicos en consideración al nivel de cumplimiento de sus respectivos compromisos de labores académicas.
- Evaluación anual de funcionarios según labor desempeñada.

En consideración a lo expuesto anteriormente, se establece que:

- El sistema de gobierno corporativo, así como las instancias de toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo deben mantener claridad y formalidad en su definición.
- El sistema de gobierno ha de facilitar el diseño e implementación de los programas estratégicos y de la toma de decisiones fortaleciendo el desarrollo institucional.
- Las autoridades unipersonales e integrantes de los cuerpos colegiados se sustentan en procedimientos públicos, formales y sistemáticamente establecidos.
- La rendición de cuenta forma parte de la cultura de gobierno universitario y está formalmente establecida desde la cuenta del Rector en la Junta Directiva hasta la evaluación de todos los miembros de la comunidad universitaria.

El modelo del SDE requiere una articulación detallada entre la estructura organizacional y su sistema de gobierno. Ambas dimensiones deben tributarse mutuamente en el cumplimiento de los propósitos, principios, políticas, es decir, del Proyecto Institucional. A continuación, se explicita el esquema de articulación entre la estructura organizacional y el sistema de gobierno.

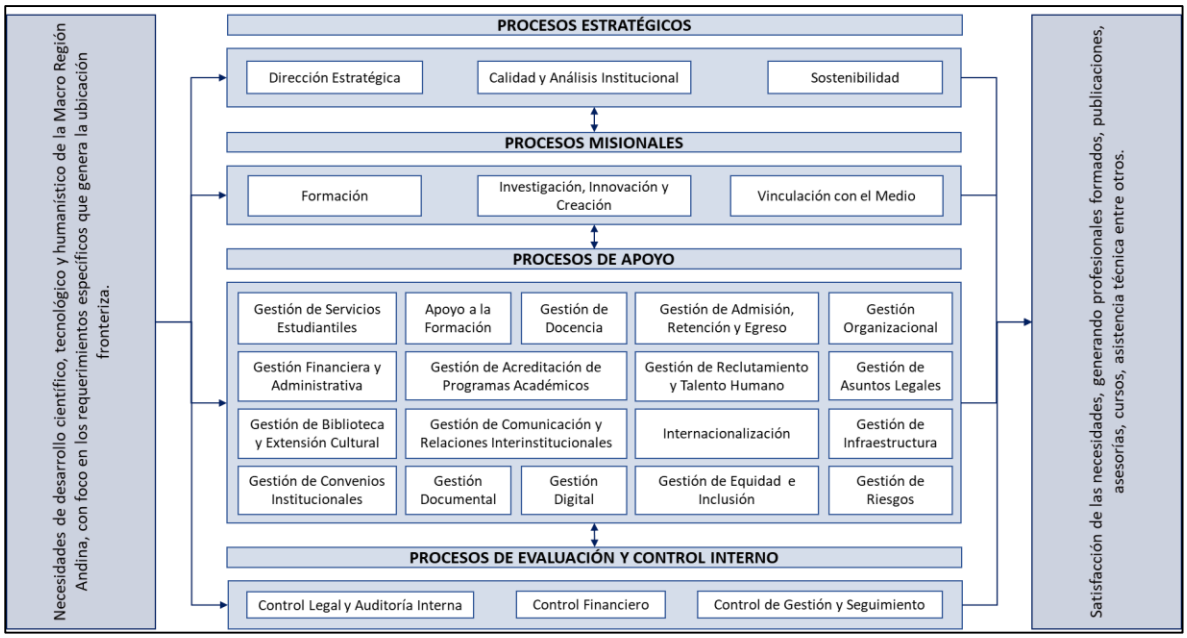
Figura 2: Articulación entre la estructura organizacional y su sistema de gobierno

Fuente: Elaboración Propia.

10.4. ENFOQUE DE PROCESOS

Con miras en el mejoramiento continuo de la gestión y aseguramiento de la calidad, la Institución establece como fundamental la definición pertinente, actualización y seguimiento permanente de sus procesos de creación de valor. En este sentido, la Universidad ha diseñado un mapa de procesos -que señala los tres procesos misionales y los principales procesos estratégicos y de apoyo- bajo el cual se desarrollan los mecanismos de gestión y aseguramiento de la calidad.

Figura 3: Mapa de Procesos de la Universidad de Tarapacá



Fuente: Decreto Exento 00.372/2020.

Además del mapa de procesos, la Institución dispone de una serie de mecanismos que buscan normar el enfoque de procesos, entre los cuales se destacan:

- Metodología de levantamiento y gestión de procesos.
- Ficha de registros de procesos y procedimientos UTA.
- Sistema de documentación de procesos.

El enfoque de procesos al cual tiende la UTA, permite obtener una visión global del principio y fin de un proceso, facilitando con esto su automatización y mejora continua.

10.5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

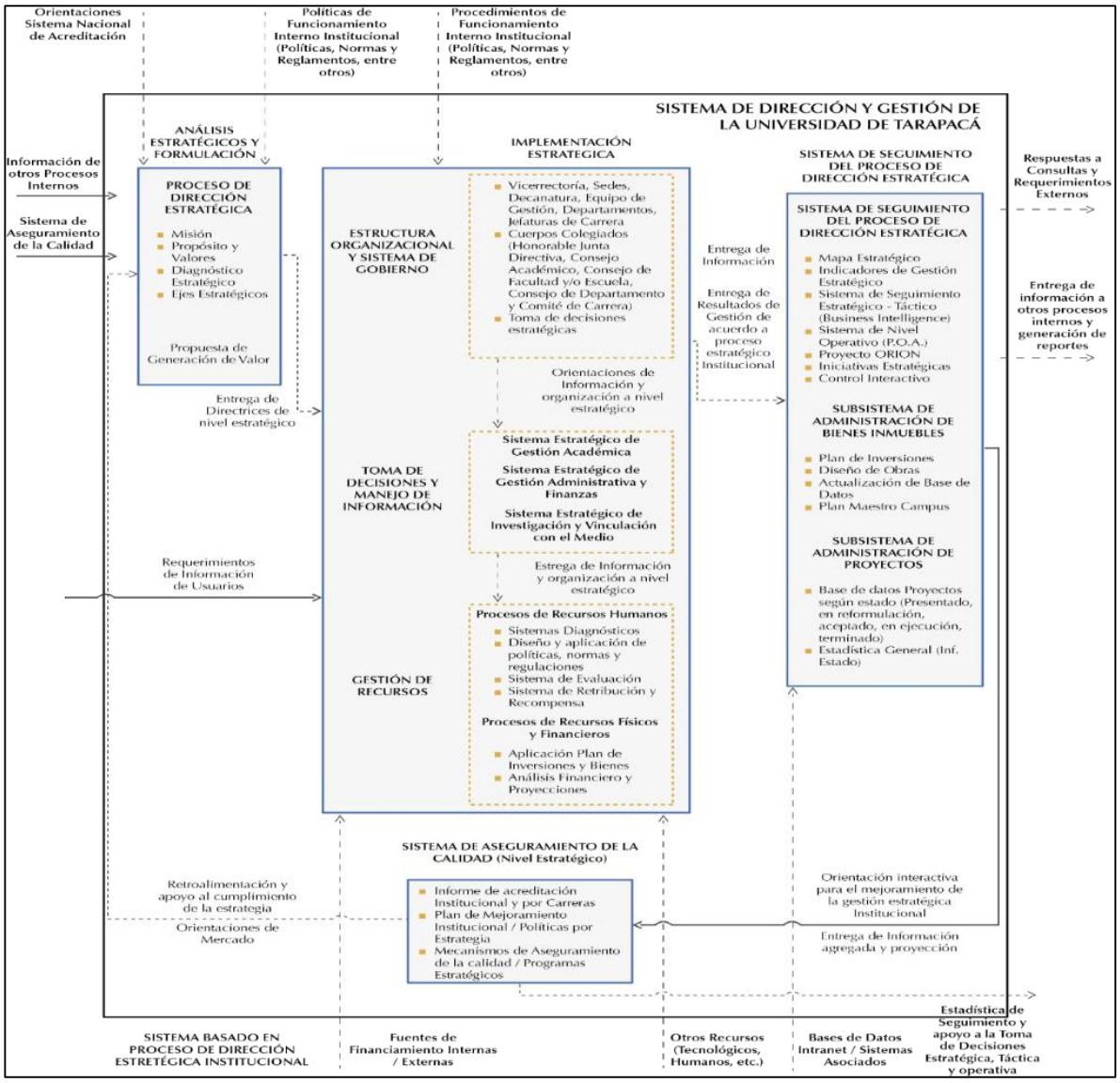
La Universidad de Tarapacá cuenta con el Sistema de Control de Gestión (SCG) institucional oficializado mediante Decreto Exento N°578 de 2018. El SCG permite registrar, modificar y visualizar los planes de desarrollo de nivel estratégico, táctico y operativo.

El SCG incorpora un cuadro de mando integral, compuesto de indicadores y programas estratégicos con sus respectivas metas y resultados periódicos, los que complementan la valoración del logro de los objetivos estratégicos institucionales.

El registro de datos y actualización de mecanismos y reportería ha resultado ser un soporte para la realimentación del SDE y la toma de decisiones con respecto a avances y desviaciones del SDE institucional, que sugieren actualización de diagnósticos o ajuste de estrategias, programas y acciones

El SDE es el principal referente orientador para la toma de decisiones a nivel del gobierno institucional. Al contemplar distintos niveles (estratégico, táctico y operativo) el sistema permite articular e integrar las decisiones y evaluar regularmente el grado de logro de los propósitos de desarrollo. La figura 4 sintetiza elementos de implementación derivados del SDE UTA.

Figura 4: Sistema de Dirección Estratégica UTA



Fuente: Elaboración Propia.

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
ARICA – CHILE

PROMULGA ACUERDO DE LA JUNTA DIRECTIVA N° 2250. APROBAR SDE 2030 EN APOYO AL DISEÑO DEL PLAN DE CRECIMIENTO DE MATRÍCULA.

DECRETO EXENTO N°00.349/2024

Arica, 03 de mayo de 2024.

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 Ex Ministerio de Educación Pública; Resolución N° 6, 7,8, de 2019 de la Contraloría General de la República, según sean pertinentes en la especie; 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; Ley N° 21.094, sobre Universidades Estatales de fecha 23 de noviembre de 2021, Sesión ordinaria N° 221 del 26 de abril de 2024 y su respectivo Certificado de Acuerdo; los antecedentes adjuntos y las facultades que me confiere el N° 2, del artículo 13° del D.F.L. N° 150, ya citado en relación con el Decreto TRA N°335/5/2024.

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.

Que, en sesión extraordinaria N°221 de fecha 26 de abril de 2024, y a proposición del Sr. Rector(s) Sr. Gonzalo Valdez González, la Honorable Junta Directiva adoptó el siguiente acuerdo:

"ACUERDO N° 2250

A propuesta del Sr. Rector(s) Dr. Gonzalo Valdés González, y por la mayoria de los directores presentes Sres./as; Presidenta Sra. Yuny Arias Córdova; Sra. Rosa María Alfaro Torres; Sra. Ana María Carrasco Gutiérrez; Sr. Horacio Díaz Rojas; Sr. Honorino Córdova Valdés; Nicolás Fleet Oyarce, **se aprueba el Ajuste al Sistema de Dirección Estratégico 2030, con el fin de apoyar el Diseño del Plan de Crecimiento de matrícula, el cual consta de trece paginas rubricadas por el Secretario de la Universidad.** Se tiene presente la abstención del Director Sr. Renato Briceño Espinoza en la votación**."**

DECRETO:

1.- Promúlguese, el Acuerdo de Junta Directiva N° 2241, adoptado en sesión extraordinaria N° 221 realizada el 26 de abril de 2024, cuyo tenor es el siguiente:

"ACUERDO N° 2250

A propuesta del Sr. Rector(s) Dr. Gonzalo Valdés González, y por la mayoria de los directores presentes Sres./as; Presidenta Sra. Yuny Arias Córdova; Sra. Rosa María Alfaro Torres; Sra. Ana María Carrasco Gutiérrez; Sr. Horacio Díaz Rojas; Sr. Honorino Córdova Valdés; Nicolás Fleet Oyarce, **se aprueba el Ajuste al Sistema de Dirección Estratégico 2030, con el fin de apoyar el Diseño del Plan de Crecimiento de matrícula, el cual consta de trece paginas rubricadas por el Secretario de la Universidad.** Se tiene presente la abstención del Director Sr. Renato Briceño Espinoza en la votación**."**

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.

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

UNIVERSIDAD DE TARAPACA SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD

ÁLVARO CORTINEZ PONTONI
Secretario(s) de la Universidad

UNIVERSIDAD DE TARAPACA RECTOR (S) ARICA

GONZALO VALDÉS GONZÁLEZ
Rector(s)

GVG.ACP.frr

UNIVERSIDAD DE TARAPACA CONTRALORA (S) ARICA

0 7 MAY 2024

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
ARICA – CHILE

CERTIFICADO DE ACUERDO
JUNTA DIRECTIVA

Que, el ministro de fe que suscribe, da fe que en sesión extraordinaria N°221, de fecha 26 de abril de 2024, la Honorable Junta Directiva de la Universidad de Tarapacá, adoptan el siguiente acuerdo:

"ACUERDO N° 2250

A propuesta del Sr. Rector(s) Dr. Gonzalo Valdés González, y por la mayoria de los directores presentes Sres./as; Presidenta Sra. Yuny Arias Córdova; Sra. Rosa María Alfaro Torres; Sra. Ana María Carrasco Gutiérrez; Sr. Horacio Díaz Rojas; Sr. Honorino Córdova Valdés; Nicolás Fleet Oyarce, **se aprueba el Ajuste al Sistema de Dirección Estratégico 2030, con el fin de apoyar el Diseño del Plan de Crecimiento de matrícula, el cual consta de trece paginas rubricadas por el Secretario de la Universidad.** Se tiene presente la abstención del Director Sr. Renato Briceño Espinoza en la votación**."**

DOY FE

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD ARICA

ALVARO CORTINEZ PONTONI
SECRETARIO(S) DE LA UNIVERSIDAD

Ajuste SDE, 2024

Gonzalo D. Valdés González

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Contexto externo

- Nuestro Rector participa en la sesión 22° del Consejo de Coordinación de las Universidades del Estado
- Invitación del Ministerio de Educación
  - Presentar un Plan de Crecimiento.
- Mirada 2030
- Considerando el Proyecto de Innovación en la Educación Superior
  - El universo de potenciales estudiante cambia
  - Considerando TNS, hoy existen 4,335 como universo de matrícula de primer año (Dato 2023).

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Contexto interno

- Somos una Universidad de excelencia.
  - 6 años de acreditación en todas las áreas
- Tenemos exceso de demanda
  - En ciencias sociales, salud e ingeniería
- Tenemos Capacidad Instalada.
  - Plan de inversión de 100 millones de dólares.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Contexto interno

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Plan de Crecimiento

- Aumentar crecimiento y cobertura de la Universidad de Tarapacá tanto en la Casa Central Arica como en la Sede Iquique.
- Estos aumentos pueden considerarse en distintas modalidades, es decir, diurno y/o vespertino.
- Se considera como áreas principales de crecimiento, más no exclusivas, las siguientes
  - Ciencias Sociales, por ejemplo:
    - Derecho
    - Psicología
    - Trabajo Social

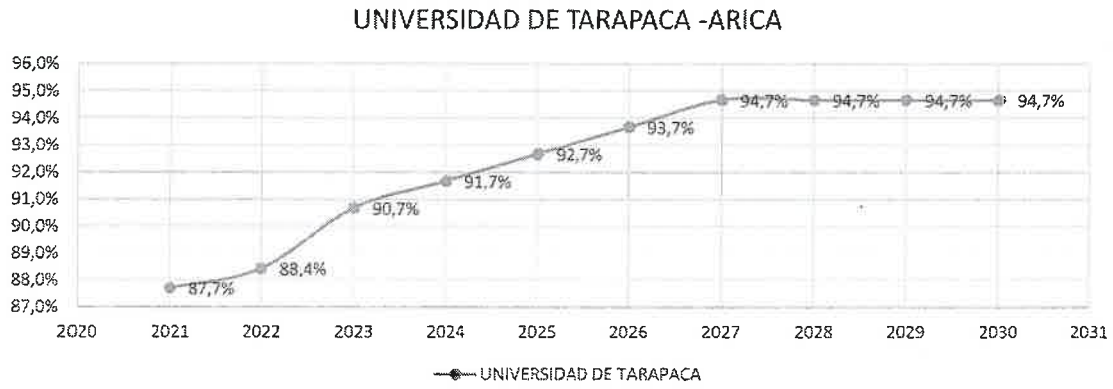
UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

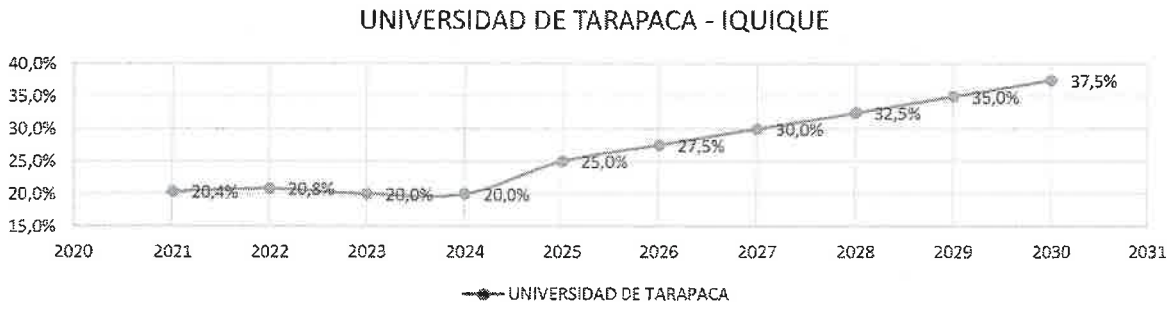
Plan de Crecimiento

- Se considera como áreas principales de crecimiento, más no exclusivas, las siguientes
  - Salud:
    - Ej: Enfermería, Tecnología Médica, Obstetricia.
  - Administración y Economía
    - Ej: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Contador-Auditor.
  - Ingeniería
    - Ej: Computación e informática, Industrial.

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Plan de Crecimiento (Cobertura Regional)





UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Plan de Crecimiento (Mat. Primer año)

UNIVERSIDAD DE TARAPACA
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Plan de Crecimiento: Matrícula de primer año en Pregrado

UTA ARICA	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Universidad de Tarapacá	1605	1702	1746	2092	2346	2507	2572	2639	2708
Matrícula Nueva Plan de Crecimiento pregrado UTA (diferente a crecimiento 2,6%)				300	200	100			

UTA IQUIQUE	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Universidad de Tarapacá	303	333	349	466	590	719	755	793	833
Matrícula Nueva Plan de Crecimiento pregrado UTA (diferente a crecimiento 5%)				100	100	100			

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD
ARICA

Se propone (1)

- Actualizar las autoridades institucionales en páginas 4-9.
  - Honorable Junta Directiva
  - Consejo Académico
  - Equipo Directivo

UNIVERSIDAD ... SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD APRUA

Se propone (2)

- Añadir, en página 92, al siguiente párrafo:

Política de sostenibilidad

La Universidad de Tarapacá implementará los mecanismos, procesos y sistemas que permitan asegurar transversalmente la sustentabilidad y sostenibilidad económica institucional y su calidad académica, manteniendo sus valores corporativos y compromisos sociales, ambientales y regionales. El compromiso ético con la sostenibilidad, en línea con la agenda ODS 2030, permeará la formación, la investigación, la Innovación, la vinculación con el medio e integración comunitaria, buscando oportunidades para la creación de valor académico, cultural, patrimonial, social, ambiental, económico, territorial e institucional.

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
SECRETARIO DE UNIVERSIDAD
ARICA

Se propone (2)

- Plan de crecimiento de la Universidad de Tarapacá tanto en la Casa Central Arica como en la Sede Iquique. Estos aumentos pueden considerarse en distintas modalidades, diurno y/o vespertino. Se considera como áreas principales de crecimiento, más no exclusivas, las siguientes:
  - Ciencias Sociales
  - Salud
  - Administración y Economía
  - Ingeniería

Se propone (3):

OE	Indicadores	Línea Base	Meta 2022	2023	2024	2025	2030
	Porcentaje de participación en la matrícula de pregrado de primer año de la Región de Arica y Parinacota	86,5%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
	Porcentaje de participación en la matrícula de pregrado de primer año de la Región de Tarapacá.	19,4%	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
OE3	Número de estudiantes movilizados a la Universidad de Tarapacá desde instituciones de la Macro Región Centro Sur Andina.	113	126	139	151	166	179
	Número de actividades académicas en colaboración transfronteriza.	15	21	33	39	45	51

Fuente: Elaboración Propia.

	2025	2026	2027
Matrícula Nueva Plan de Crecimiento pregrado UTA-ARICA (diferente a crecimiento 2,6%)	300	200	100
Matrícula Nueva Plan de Crecimiento pregrado UTA-IQUIQUE (diferente a crecimiento 5%)	100	100	100

		Línea Base	2022	2023	2024	2025	2030
OE2	Porcentaje de participación en la matrícula de pregrado de primer año de la Región de Arica y Parinacota	86,5%	88,4%	90,7%	91,7%	92,7%	94,7%
	Porcentaje de participación en la matrícula de pregrado de primer año de la Región de Tarapacá	19,4%	20,8%	20,0%	25,0%	27,5%	37,5%
	Número de estudiantes matriculados en primer año en la Región de Arica y Parinacota	1605	1605	1702	1746	2092	2708
	Número de estudiantes matriculados en primer año en la Región de Tarapacá	303	303	333	349	466	833

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ SECRETARIO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD ARICA