



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Universidad del Estado

SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
2017 - 2022

Mayo de 2017

Arica - Chile

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Sra. Beatrice Ávalos Davidson

Ph.D. – University of Saint Louis
Premio Nacional de Educación 2013
Profesora Titular de la Universidad de Chile

Sra. Elizabeth Bastías Marín

Ph.D. – Universidad del País Vasco
Profesora Titular de la Universidad de Tarapacá

Sr. Haroldo Brito Cruz

J.D. – Universidad de Chile
Miembro de la Corte Suprema de Chile

Sra. Bronia Castillo Lemee

Ed.B. – Universidad de Chile

Sr. Germán Lafuente Berríos

Eng. – Universidad de Concepción
Ejecutivo Senior – CORFO

Sr. Atilio Pachá Bustamante

M.Sc. – Universidad Técnica del Estado
Profesor Titular de la Universidad de Tarapacá

Sr. Ricardo Peters García

Eng. – Universidad Católica del Norte
Subgerente de Centrales Diesel, Hidroeléctricas y
Fotovoltaicas - EECL

Sra. Teresa Reyes Rubilar

M.Sc. – Universidad de Tarapacá
Profesora Titular de la Universidad de Tarapacá

EQUIPO DIRECTIVO

Sr. Arturo Flores Franulić

Ph.D. – Universidad de Tarapacá
M.Sc. – Universidad Estadual de Londrina
RECTOR

Sr. Sebastián Lorca Pizarro

Ph.D. – Universidad Estadual de Campinas
M.Sc. – Universidad de Santiago de Chile
VICERRECTOR ACADÉMICO

Sr. Álvaro Palma Quiroz

M.Sc. – Universidad Adolfo Ibáñez
VICERRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Sr. Patricio Zapata Valenzuela

M.A. – Universiteit Leiden
CONTRALOR

Sr. Luis Tapia Iturrieta

M.Sc. – University of Newcastle Upon Tyne
M.A. – Universidad de Chile
SECRETARIO

Sr. Nicolas Fleet Oyarce

M.Sc. – University of London
DIRECTOR DE CALIDAD

Sr. Edgar Estupiñán Pulido

Ph.D. – Technical University of Denmark
M.Sc. - Universidad Politécnica de Valencia
M.Sc. – Universidad de Concepción
DIRECTOR DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES
E INTERNACIONALES

Sr. Eduardo Gálvez Soto

Ph.D. – Universidad Técnica Federico Santa María
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN

Sr. Justo Gallardo Olcay

Ph.D. – University of Northern Iowa
M.Sc. Pontificia Universidad Católica de Chile
DIRECTOR DE DOCENCIA

Sr. Yurilev Chalco Cano

Ph.D. – Universidad Estadual de Campinas
M.Sc. – Universidad Estadual de Campinas
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

Sr. Sergio Medina Parra

M.Sc. – Universidad de Tarapacá
DIRECTOR DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN CON
EL MEDIO

Sr. Luis Salgado Ortiz

M.Sc. – Universidad de Chile
DIRECTOR DE SEDE IQUIQUE

Sra. Marlene Cisternas Riveros

M.Sc. – Universidad de Tarapacá
REGISTRADORA

Sr. Juan Trevizán Rispoli

M.Sc. – Universidad de Tarapacá
DIRECTOR DE ASUNTOS ESTUDIANTILES

Sr. Rodrigo Ruz Zagal

M.Sc. – Universidad Católica del Norte
DIRECTOR DE BIBLIOTECA

Sr. Alejandro Rodríguez Estay

M.Sc. – Universidad de Concepción
M.Sc. – Universidad Adolfo Ibáñez
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Sr. Tomás Sanz Cantillana

Eng. – Universidad Técnica Federico Santa María
DIRECTOR DE LOGÍSTICA, OBRAS Y OPERACIONES

Sra. Jenniffer Peralta Montecinos

Ph.D. – Universidad Autónoma de Madrid
M.A. – Universidad Adolfo Ibáñez
DECANA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
JURÍDICAS

Sr. Carlos Úbeda de la Cerda

Ph.D. – Universidad Complutense de Madrid
M.Sc. – Universidad de Chile
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Sr. Claudio Díaz Meléndez

M.Sc. – Universidad de Concepción
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS

Sr. Jorge Lagos Caamaño

Ph.D. – Universidad Austral de Chile
M.Sc. – Pontificia Universidad Católica de Chile
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN Y
HUMANIDADES

Sr. Vitelio Goykovic Cortés

Ph.D. – Universidad de Chile
M.Sc. – Universidad de Chile
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS

Sr. Heriberto Román Flores

Ph.D. – Universidad Estadual de Campinas
M.Sc. – Universidad Técnica del Estado
DIRECTOR INSTITUTO DE ALTA INVESTIGACIÓN

Sr. Luis Mella Salinas

M.A. – Universidad de Belgrano
DECANO ESCUELA UNIVERSITARIA DE
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

Sr. Ricardo Ovalle Cubillos

Ph.D. – Universidad de Santiago de Chile
DECANO ESCUELA UNIVERSITARIA DE INGENIERÍA
ELÉCTRICA - ELECTRÓNICA

Sr. Gregorio Paz Segura

M.Sc. – Universidad Autónoma de Barcelona
DECANO ESCUELA UNIVERSITARIA DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL, INFORMÁTICA Y SISTEMAS

Sr. Ricardo Fuentes Romero

Ph.D. – Universidad Técnica Federico Santa María
DECANO ESCUELA UNIVERSITARIA DE INGENIERÍA
MECÁNICA

Sr. Yanko Ossandón Núñez

M.A. – Universidad Politécnica de Madrid
DECANO ESCUELA UNIVERSITARIA DE
EDUCACIÓN VIRTUAL

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| LOGROS PRINCIPALES DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | 13 |
| 1. SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA | 17 |
| 2. MISIÓN | 19 |
| 3. VISIÓN/PROPÓSITO ESTRATÉGICO | 21 |
| 4. VALORES CORPORATIVOS Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES | 23 |
| 5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 25 |
| 5.1. FORTALEZAS | 25 |
| 5.2. OPORTUNIDADES | 32 |
| 5.3. DEBILIDADES | 33 |
| 5.4. AMENAZAS | 35 |
| 6. EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO | 37 |
| 7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/POLÍTICAS/ESTRATEGIAS | 39 |
| 7.1. EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO FORMACIÓN | 39 |
| SUB EJE: FORMACIÓN DE PREGRADO | 39 |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 39 |
| POLÍTICAS | 41 |
| MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | 43 |
| ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS | 44 |
| PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES | |
| INSTITUCIONALES | 47 |
| SUB EJE: FORMACIÓN DE POSTGRADO | 49 |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 49 |
| POLÍTICAS | 51 |
| MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | 52 |

| | | |
|------|--|----|
| | ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS | 53 |
| | PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES | 54 |
| 7.2. | EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | 55 |
| | SUB EJE: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | 55 |
| | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 55 |
| | POLÍTICAS | 57 |
| | MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | 58 |
| | ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS | 59 |
| | PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES | 60 |
| 7.3. | EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO VINCULACIÓN CON EL MEDIO | 61 |
| | SUB EJE: VINCULACIÓN CON EL MEDIO | 61 |
| | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 61 |
| | POLÍTICAS | 63 |
| | MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | 63 |
| | ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS | 64 |
| | PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES | 65 |
| | SUB EJE: CULTURA Y PATRIMONIO | 67 |
| | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 67 |
| | POLÍTICAS | 68 |
| | MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | 68 |
| | ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS | 69 |
| | PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES | 69 |
| 7.4. | EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO GESTIÓN INSTITUCIONAL | 71 |
| | SUB EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL | 71 |
| | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 71 |
| | POLÍTICAS | 73 |
| | MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | 74 |
| | ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS | 75 |
| | PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES | 76 |

| | |
|--|-----------|
| 8. RESUMEN PRESUPUESTO DE INVERSIONES POR EJE ESTRATÉGICO | 77 |
| 9. ELEMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA | 79 |
| 9.1. DISEÑO ORGANIZATIVO | 79 |
| 9.2. SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO | 79 |
| 9.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | 80 |



INTRODUCCIÓN

Vivimos en una sociedad de cambio permanente, sistemático e ininterrumpido, en la cual las exigencias son cada vez más elevadas – prácticamente- en todos los ámbitos y sectores de la actividad humana. Una sociedad en la cual –ciertamente- la fuente de la ventaja competitiva de las naciones, las organizaciones y las personas reside fundamentalmente en el conocimiento. En efecto, el conocimiento se ha ido configurando – cada vez con mayor vigor- en una fuente esencial para el éxito, en el contexto de una sociedad en la cual enfrentar desafíos y exigencias es una condición consustancial del accionar diario.

Sin duda, la humanidad ha alcanzado logros notables en materia de ciencia y tecnología, generando impactos – altamente significativos - en la calidad y esperanza de vida de las personas. La contraparte es que aquellos países que no se inserten en esta espiral de crecimiento quedarán – simplemente- postergados y atrasados en su desarrollo y en las oportunidades de vida que serán capaces de generar para sus habitantes.

La capacidad de generación de valor a partir del conocimiento se produce- principalmente- a partir de los activos intangibles. Al respecto, considérese que en la primera década del siglo XXI, el producto interno bruto de algunas naciones se generaba en cerca del 80% por actividades basadas en conocimiento y el valor en libros de algunas organizaciones intensivas en conocimiento era menor al 10% de su valor de mercado. Por consiguiente, la creación de valor estratégico en esta nueva sociedad se sustenta en recursos intangibles más que en recursos físicos y financieros.

Así, las decisiones estratégicas – basadas en la capacidad de las instituciones para gestionar conocimiento- pueden marcar grandes diferencias en la calidad de las instituciones y en sus niveles de logro. Claramente, las decisiones estratégicas son relevantes, tienen impactos significativos y de largo plazo, involucran recursos significativos, y son difícilmente reversibles. Por lo mismo, la formulación del Sistema de Dirección Estratégica- es una tarea principal para las entidades en general y para la Universidad de Tarapacá en particular.

Desde esta perspectiva, el diseño de un Sistema de Dirección Estratégica es un patrón o plan que integra los principales objetivos, metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de acciones a realizar, considerando un adecuado alineamiento de los recursos y las capacidades con las condiciones y requerimiento del entorno, con la finalidad de alcanzar un posicionamiento estratégico de largo alcance que le permita a la Universidad de Tarapacá proyectarse y desarrollarse logrando su misión y su propósito estratégico.

Este documento es la resultante de un trabajo intenso llevado a cabo por las diferentes instancias y estamentos de la Universidad, en los últimos 8 meses, con la participación de más de 300 personas en las diferentes fases del diseño y finalmente – para el cierre del proceso- contando con representantes de las diferentes unidades académicas para validar el trabajo realizado, el cual posteriormente fue presentando para su aprobación en la Honorable Junta Directiva.

El Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022 delinea los derroteros a seguir por la institución definiendo la misión institucional, la visión y el propósito estratégico, junto a los valores corporativos. A esta primera fase de definiciones estratégicas, se añade una segunda fase de análisis del entorno y de los recursos y capacidades que derivan en un diagnóstico estratégico, sobre el cual se levanta la tercera fase en que se construyen los ejes de desarrollo con sus respectivos objetivos, programas e indicadores, todos los cuales configuran la estrategia corporativa, para finalizar con la cuarta fase en que se bosquejan algunos elementos a considerar de cara a la implementación de la estrategia.

Este Sistema de Dirección Estratégica da cuenta del nivel de aprendizaje organizacional experimentado por nuestra casa de estudios superiores, la que ha venido mejorando paulatinamente sus capacidades en el área de desarrollo estratégico desde hace varias décadas y que le han dejado en un nivel ejemplar entre sus pares del norte de Chile.

Dr. Arturo Flores Franulić
Rector
Universidad de Tarapacá

LOGROS PRINCIPALES DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 2011-2017

La implementación del Sistema de Dirección Estratégica 2011-2017, exhibe una serie de logros estratégicos que son sustanciales y que deben ser considerados como una evaluación previa del diseño del nuevo Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022.

Entre los principales logros estratégicos es posible mencionar los siguientes:

Gestión Institucional

- Ejecución cabal de un plan de desarrollo estratégico por parte del equipo directivo, alineando la eficacia de la gestión institucional con el desarrollo y mejoramiento de todas las áreas del quehacer universitario.
- Incremento de la planta académica regular en un 26,7%, incluyendo un 34,3% de incremento en el número de doctores, entre 2012 y 2016. En consecuencia, la Universidad de Tarapacá cumple con un alto estándar de dedicación académica de 24,5 estudiantes por cada académico jornada completa, el cual supera al promedio de las universidades acreditadas por cinco años, las universidades privadas y las universidades del CRUCH del norte de Chile.
- Cumplimiento cabal del plan de inversiones en infraestructura, destinando \$18.512 millones al mejoramiento de las condiciones de operación en materia de instalaciones.
- Logro de estándares de equivalencia en dotación académica y de mejoramiento de infraestructura

en la sede Iquique con respecto a la Casa Central de Arica.

- Equilibrio financiero sostenido, reducción de pasivos y mantención de la liquidez en plena concordancia con las metas del Sistema de Dirección Estratégica.
- Fortalecimiento de las capacidades de análisis institucional alineadas con el aseguramiento de la calidad.

Docencia de Pregrado

- Acreditación del 91% de las carreras de la Universidad, ocupando la primera posición en cuanto a la proporción de carreras acreditadas en el sistema universitario chileno.
- Formulación de un Modelo Educativo Institucional adecuado para la formación efectiva de los estudiantes que ingresan a la Universidad.
- Implementación efectiva de programas de fortalecimiento de la docencia en los ámbitos de diagnóstico, nivelación, apoyo a la progresión de los estudiantes, formación de los académicos en docencia universitaria e innovación curricular.
- En probada asociación con los programas implementados, mejoramiento notable de los indicadores de efectividad de la docencia, por sobre los estándares del sistema universitario nacional: la tasa de retención de primer año se mantienen en un alto nivel, logrando 84,9% en



2016; la tasa de retención de tercer año experimenta un incremento sustantivo desde 62,5% en 2011 a 73% en 2015 y; la tasa de titulación oportuna subió desde 31,15% en 2012 a 35,32% en 2015.

- Fuerte desarrollo del sistema de biblioteca, a través de inversiones en adquisición de base de datos, alcanzando altos estándares de libros por estudiante (17,4), lo que permite ocupar los primeros lugares de las bibliotecas de universidades acreditadas por cinco años para este indicador.
- Alta empleabilidad (87,6%) y salarios que sostienen la movilidad social de los egresados de la Universidad. Asimismo, se adiciona la alta satisfacción de los empleadores con la calidad de sus egresados (87,8%).
- Capacidad de investigación sobre la docencia, con orientación a verificar la efectividad de los mecanismos implementados sobre el cumplimiento de los resultados, de acuerdo con fines de autorregulación y mejoramiento continuo.

Investigación

- Consolidación de la efectividad de las políticas de gestión e incentivos de la investigación desarrollada en la Universidad.
- Incremento de 33,98% en los recursos totales asignados a la investigación en el período 2012-2016 en comparación con el período 2007-2011.
- Incremento en el número de publicaciones WOS en un 133% con respecto al período anterior 2011-2016.

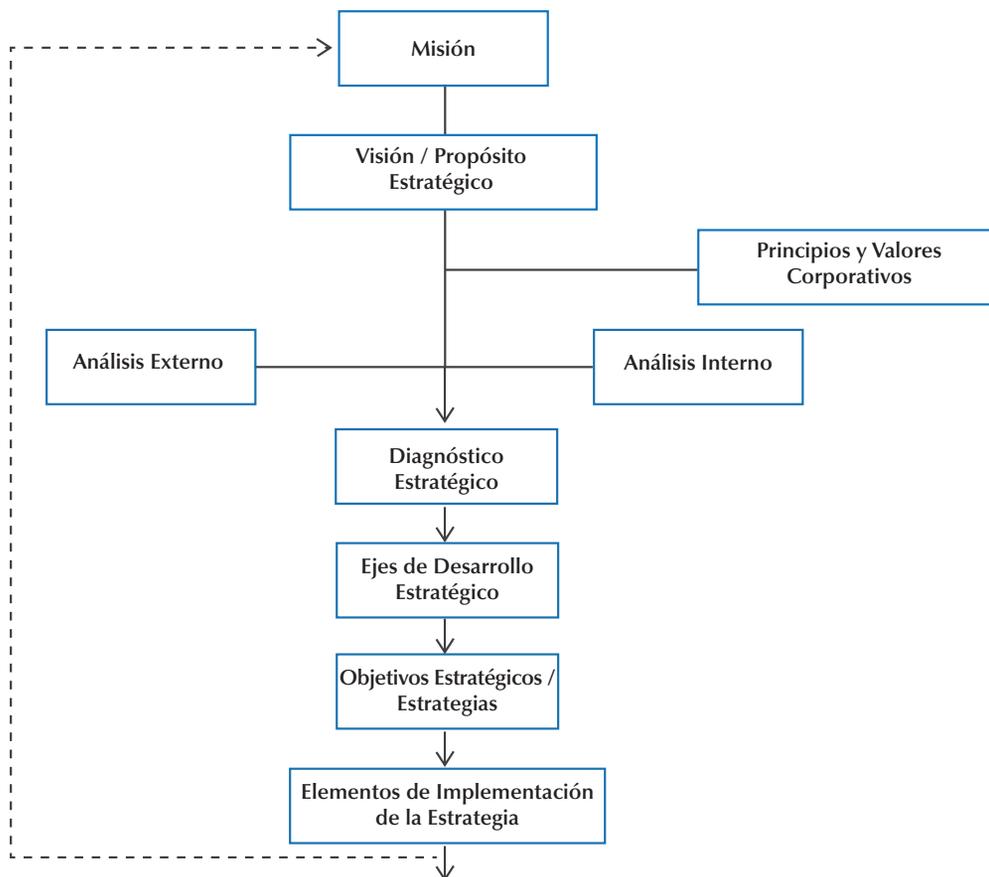
- Fortalecimiento de las capacidades competitivas de investigación a nivel nacional, a través de un incremento del 80% de los proyectos FONDECYT adjudicados entre 2012 y 2016 con respecto al período 2007-2011.
- Segunda posición nacional en cuanto a la capacidad de incrementar productividad de publicaciones por académico en el periodo 2012-2016.
- Incremento de la calidad e impacto de las publicaciones, a través de una proporción creciente de publicaciones en primer cuartil, avanzando desde 26,6% en 2012 a 37,8% en 2016.
- Implementación de enfoque estratégico bi-direccional que incorpora la participación de actores y grupos de interés relevantes para el desarrollo regional en Consejo Consultivo de Vinculación con el Medio.
- Incremento de 185% de los recursos asignados a las actividades de vinculación con el medio entre 2012 y 2016.
- Efectividad para gestionar convenios de desempeño con el Ministerio de Educación con efectos notables sobre el fortalecimiento de la vinculación con el medio en ámbitos de desarrollo estratégico; patrimonio histórico-cultural; movilidad estudiantil y académica; investigación aplicada; vinculación con egresados; e innovación curricular.

Vinculación con el Medio

- Efectividad de la política y estructura organizacional de vinculación con el medio, a través de la centralización de los elencos estables; infraestructura de 15 centros de vinculación que proyectan el quehacer institucional en diferentes ámbitos del medio y desarrollo territorial y; mecanismos académicos basados en investigaciones, prestaciones de servicio, prácticas, capacitaciones y publicaciones, que incorporan la participación efectiva de estudiantes.
- Impacto probado en desarrollo regional, fomento de la integración transfronteriza y custodio del patrimonio cultural, natural e histórico.
- Desarrollo de metodología de seguimiento y evaluación de impacto de las actividades de vinculación con el medio.

1. SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El Sistema de Dirección Estratégica se ha diseñado con la lógica de los procesos de dirección estratégica que han sido ampliamente consensuados en el estado del arte (por ejemplo, Grant, 2016¹; Rothaermel, 2015²; Hill et al., 2014³). En este sentido, el Sistema de Dirección Estratégica de la Universidad de Tarapacá 2017-2022 contiene una serie de fases, que se resumen en la siguiente figura:



¹ Grant, R. M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.

² Rothaermel, F. T. (2015). Strategic management. New York, NY: McGraw-Hill.

³ Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning.

Cada uno de estos componentes configura una fase del proceso desarrollado para el Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022, según se detalla:

Misión, define la razón de ser de la Universidad, sus funciones esenciales, así como la población objetivo hacia la cual dirige sus esfuerzos, su ámbito geográfico de operación, y el sello institucional junto a los valores y/o principios corporativos.

Visión/Propósito Estratégico, define las aspiraciones de largo alcance, es una visión de la proyección de la institución y de lo que pretende lograr en el largo plazo en su proceso de consolidación.

Principios y Valores Corporativos, operacionalizados en términos de los compromisos institucionales, basados en las creencias y virtudes que se pretenden cultivar en la institución.

Análisis Externo, que se basa en un análisis y evaluación del entorno general y, por ende, de las dimensiones: política, económica, demográfica, social, tecnológica y cultural; así como un análisis y evaluación del entorno competitivo (rivalidad y amenaza de nuevos entrantes, clientes, proveedores, y sustitutos).

Análisis Interno, que se considera un análisis de las dimensiones: académica, investigación, económica, administrativa, y gestión institucional; junto a un análisis de los recursos tangibles e intangibles y las capacidades institucionales.

Diagnóstico Estratégico, que contempla la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a partir del análisis del entorno y de los recursos y capacidades institucionales.

Definición de los Ejes de Desarrollo Estratégico, implica la identificación de las funciones esenciales para el cumplimiento de la misión institucional y sobre las cuales se definirán los objetivos estratégicos y las respectivas estrategias de desarrollo.

Objetivos Estratégicos/Políticas/Estrategias, que comprende la definición de los objetivos de largo plazo consistentes con la misión institucional, a partir de los cuales se definen las estrategias necesarias para el cumplimiento de los mismos.

Elementos de Implementación de la Estrategia, que incorpora los lineamientos generales en materia de estructura organizativa, control estratégico y cultura organizacional, junto con el alineamiento o encaje estratégico de estas dimensiones con la estrategia diseñada.

Cabe destacar que este Sistema de Dirección Estratégica, además de considerar los elementos básicos propios del ámbito de la dirección de organizaciones, toma en cuenta las consideraciones que existen para el caso de las instituciones de educación superior (por ejemplo, Bernasconi, 2015⁴; Kahveci et al., 2012⁵; Llinás Audet et al., 2011⁶).

⁴ Bernasconi, A. (2015). La educación superior de Chile: Transformación, desarrollo y crisis. Ediciones UC.

⁵ Kahveci, T. C., Uygun, Ö., Tekez, E. K., Sevinçli, A., Kılıçarslan, A. G., & Dülger, E. (2012). Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 138-148.

⁶ Llinás Audet, F. J., Giroto, M., & Solé Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, (355), 33-54.

2. MISIÓN

La Universidad de Tarapacá es una institución de Educación Superior Estatal que está comprometida con la excelencia académica y el mejoramiento continuo de su calidad. La institución realiza su quehacer en la Región de Arica y Parinacota y en la Región de Tarapacá, con proyección del mismo hacia el país y a la Macro Región Centro Sur Andina.

Sus principales áreas de desarrollo son: la docencia de pregrado orientada a la formación de profesionales que se inserten con éxito en el mercado laboral, promoviendo la educación continua y la movilidad social; la investigación y el postgrado en aquellas áreas en las cuales la Universidad posee ventajas competitivas significativas; la vinculación con el medio y la extensión académica en la perspectiva de contribuir al desarrollo regional e integración transfronteriza. La Universidad de Tarapacá, además, asume el desafío de custodiar la Cultura Chinchorro, la que constituye un patrimonio cultural milenario de valor inestimable para la Región, así como para la nación.



UNIVERSIDAD DE TARAPACA
CAMPUS SAUCACHE

3. VISIÓN/PROPÓSITO ESTRATÉGICO

La Universidad de Tarapacá tiene como visión y propósito estratégico: “Ser un referente como universidad estatal, regional y fronteriza, reconocida por su calidad y aporte a la equidad, al desarrollo y a la integración académica e intercultural en la Macro Región Centro Sur Andina”.

Esta aspiración estratégica de largo alcance implica:

- Posicionarse estratégicamente como un referente de calidad en el ámbito de las universidades estatales y regionales del sistema de educación superior.
 - Consolidarse como una Universidad de excelencia académica, con un modelo educativo propio, en la formación de pre y postgrado, en la Macro Región Centro Sur Andina.
 - 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.
 - Posicionarse como una institución referente, en relación con su productividad relativa en materia de generación, promoción y transferencia científico-tecnológica de conocimientos a la comunidad científica regional, nacional e internacional.
 - Contribuir al desarrollo regional a través de actividades y proyectos de vinculación y gestión compartida del conocimiento con actores relevantes del medio social, cultural y productivo.
- En coherencia con su visión y propósito estratégico, la Universidad de Tarapacá orientará su quehacer estratégico, tomando especial consideración en los elementos que configuran parte esencial de su sello institucional:
- Protagonismo en la custodia y preservación de un patrimonio cultural milenario.
 - Orientación hacia la integración fronteriza en el ámbito académico.
 - Rol activo en la generación de equidad y movilidad social a través de la formación profesional y educación continua de excelencia.
 - Respeto y promoción de la diversidad cultural.

4. VALORES CORPORATIVOS Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES

En armonía con su misión institucional, la Universidad de Tarapacá orientará sus actividades y programas con base en los siguientes compromisos, los cuales constituyen el marco valórico, que regirá el desarrollo de las actividades corporativas, generando el referente de conducta para el actuar de los miembros de la comunidad universitaria:

- **Compromiso con la excelencia y el mejoramiento continuo de la calidad**, la Universidad de Tarapacá se compromete con el mejoramiento continuo en el desarrollo de su quehacer institucional, propendiendo a alcanzar los mayores niveles en su labor académica.
- **Compromiso con la equidad y la movilidad social**, la Universidad de Tarapacá se compromete con la búsqueda de la igualdad de oportunidades para el desarrollo de las personas, considerando sus méritos individuales y promoviendo la movilidad social a través de una educación superior de calidad, de manera tal de contribuir a una sociedad más equitativa en lo económico, social y cultural.
- **Compromiso con el perfeccionamiento de una sociedad humanista y democrática**, la Universidad de Tarapacá se compromete a garantizar un ambiente institucional donde prime el pluralismo, la tolerancia y la diversidad; la solidaridad y la inclusión; y el respeto por los derechos fundamentales de las personas, formando profesionales para el perfeccionamiento de una sociedad humanista y democrática.
- **Compromiso con el bien público nacional y regional**, la Universidad de Tarapacá en función de su quehacer institucional se preocupa esencialmente del bienestar de la sociedad por sobre los intereses distintos al bien común.
- **Compromiso con la protección del patrimonio cultural y del medio ambiente**, la Universidad de Tarapacá se compromete con la conservación y promoción del patrimonio cultural regional, como también del cuidado y preservación del medio ambiente.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El análisis externo del macro y microentorno; así como de los recursos y capacidades de la Universidad permiten estructurar el presente diagnóstico estratégico institucional, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.).

5.1. FORTALEZAS

- **La Universidad tiene una institucionalidad robusta y un sistema de gobierno consolidado con una gestión institucional orientada al desarrollo estratégico y a la generación de valor público en la Región, que gozan de amplia legitimidad en la comunidad universitaria.**

El marco normativo del sistema de gobierno especifica claramente las funciones, atribuciones y obligaciones de las distintas instancias que lo conforman. Se cuenta con una Junta Directiva comprometida e involucrada, así como con un equipo directivo calificado, competente y con experiencia, y con instancias de participación académica efectivas, todo lo cual permite alinear los objetivos de la gestión definidos en el sistema de dirección estratégica con el cumplimiento de la Misión Institucional y la agregación de valor a las funciones internas de la Universidad y al entorno regional en que se insertan.

- **Estructura organizacional de la administración central es liviana y funcional al logro de los objetivos de desarrollo estratégico.**

Existe una probada capacidad para hacer ajustes a la estructura organizacional en base al seguimiento y

evaluación de resultados y en función del logro de los propósitos institucionales y de desarrollo estratégico.

- **Cuerpo académico de alta calidad en cuanto a su número, dedicación y calificaciones de postgrado.**

El proyecto institucional está sustentado en una masa crítica de académicos con las calificaciones y dedicación necesaria para asegurar la calidad de su docencia, investigación y vinculación con el medio al estándar de las Universidades estatales y del Consejo de Rectores del país.

- **Existe una política de recursos humanos que propende al cumplimiento de la misión institucional, cuya aplicación sistemática ha permitido formar un cuerpo de académicos y funcionarios no académicos, de alta calificación y compromiso con la Universidad y su proyecto de desarrollo.**

La política de recursos humanos se expresa en una serie de orientaciones y cuerpos normativos que definen claramente los pasos de la carrera funcionaria, tanto de académicos como de funcionarios no académicos, que ha redundado en un aumento de la calificación de los profesores y en una participación permanente de los funcionarios no académicos en instancias de capacitación.

- **Solidez económica, eficaz gestión financiera y alta capacidad para atraer recursos externos para el fortalecimiento institucional y mejoramiento continuo de la calidad.**



La gestión financiera de la Universidad se lleva a cabo en un marco de estabilidad económica que permite asegurar la sostenibilidad institucional y el logro de sus propósitos estratégicos. Esta solidez financiera se debe al manejo responsable de los recursos y se expresa en una positiva relación deuda/patrimonio, y en un bajo nivel de endeudamiento. La gestión financiera de la Universidad ha permitido a la institución otorgar beneficios institucionales significativos que apoyan a los estudiantes de acuerdo con sus necesidades, y ha generado convenios de desempeño con el Ministerio de Educación para el fortalecimiento de la calidad de la Universidad.

- **Crecimiento de la infraestructura y actualización del equipamiento alineado con el constante desarrollo de la labor académica, los requerimientos de la docencia y el avance del proyecto institucional.**

A través de eficaces herramientas de planificación institucional, entre los que destaca la ejecución del Sistema de Dirección Estratégica, junto con los Planes Operativos Anuales, el crecimiento de la infraestructura y equipamiento de la Universidad de Tarapacá responde a sus requerimientos de desarrollo académico y al mejoramiento de la calidad de la docencia en forma permanente y sistemática.

- **Capacidad de desarrollo estratégico y de mejoramiento continuo.**

El Sistema de Dirección Estratégica es un sello institucional que mantiene la coherencia del trabajo de la Dirección de la Universidad, a través de metas y objetivos que se modifican y se ajustan acorde a los cambios en el entorno, los resultados obtenidos, y los recursos y capacidades institucionales. Asimismo, la

Universidad demuestra 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.

- **Calidad probada de la oferta académica de la Universidad a través de una alta proporción de sus carreras acreditadas con los estándares del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.**

La Universidad cuenta con políticas y mecanismos aseguramiento de la calidad explícitos, con una orientación efectiva hacia la oferta de pregrado, incluyendo elementos claves como un modelo educativo propio, orientado a la formación de los estudiantes que ingresan y la acreditación de sus carreras. En la actualidad la institución es la primera universidad en Chile con mayor proporción de carreras acreditadas.

- **Capacidad de mejorar el proceso de enseñanza, a través del fortalecimiento de los métodos pedagógicos utilizados y la actualización de los planes de estudio.**

Se ha implementado un modelo educativo a través de intervenciones efectivas orientadas a modernizar el proceso de enseñanza, entre las que se consideran la capacitación de aproximadamente 50% de los académicos en docencia universitaria y un conjunto de mecanismos de aseguramiento de la calidad que se incorporan con el proceso de rediseño curricular de la totalidad de sus carreras, incluyendo la validación del perfil de egreso con el medio interno y externo, la generación de instancias de seguimiento y evaluación intermedia del logro del perfil y, el incremento de las actividades prácticas.

- **Docencia llevada a cabo mayoritariamente por la planta de académicos regulares, la cual a su vez ha incrementado crecientemente el número de docentes con doctorado.**

Se ha incrementado significativamente el número de doctores de su planta académica regular, de 97 en 2012 a 133 en 2016 (correspondientes a 34% del total de la planta académica), beneficiando la calidad de la docencia que imparte. De igual modo, la Universidad cuenta con un cuerpo académico a jornada completa con una alta proporción de postgraduados (87%), que lo ubica en el 4° lugar de Chile en calidad, de acuerdo con el ranking UNIVERSITAS 2016, basado en indicadores del Ministerio de Educación y el SIES.

- **Eficacia de la docencia y de los mecanismos de apoyo a los estudiantes a través del mejoramiento de los indicadores de retención y titulación oportuna.**

Se ha logrado un mejoramiento gradual, pero sostenido de la efectividad de su docencia, a través de la implementación de mecanismos de diagnóstico y apoyo a la progresión de los estudiantes, junto con intervenciones focalizadas asociadas a desempeño, con efectos significativos sobre el incremento de tasas de retención y de titulación oportuna. Los indicadores de resultados de las carreras son coherentes con un estándar de una institución de alta acreditación.

- **Consolidación en la investigación aplicada en temáticas altamente relevantes para la realidad regional.**

La Universidad de Tarapacá ejecuta una diversidad de proyectos de investigación en temáticas relevantes para el desarrollo del territorio, generado además redes de articulación con entidades claves para su

fortalecimiento como lo son SERC-Chile y el Centro de Innovación en Ciencias de la Vida UC Davis-Chile.

- **Desarrollo de la investigación orientada estratégicamente hacia la productividad, el impacto nacional e internacional y la pertinencia regional.**

Se cuenta con una política de investigación conocida y valorada por los investigadores que ha permitido la focalización y priorización estratégica en el desarrollo de ésta con un impacto en áreas críticas delineadas por el Plan Especial de Zonas Extremas, junto con un liderazgo creciente de los investigadores en las diferentes áreas del saber.

- **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.**

Se han desplegado programas de financiamiento interno para el desarrollo de la investigación que han contribuido al incremento de la productividad en publicaciones, han consolidado capacidades competitivas para la adjudicación de fondos externos y ha acercado docentes, así como estudiantes a la labor investigativa.

- **Sostenido y destacado crecimiento en la participación de proyectos de investigación con fuentes de financiamiento externo.**

La Universidad, durante el periodo 2012-2016, se adjudicó un total de 45 proyectos FONDECYT, lo que significó un crecimiento de un 80% respecto del periodo anterior. Asimismo, se incrementó el

número de proyectos en ejecución, incorporando a la Institución ocho académicos con proyecto FONDECYT como investigador responsable, realizando cambio de patrocinio institucional. Asimismo, se fortaleció la capacidad para captar recursos externos a través de la participación en fondos concursables en el ámbito tecnológico.

- **Alta tasa de crecimiento de la productividad en publicaciones científicas, evidenciando uno de los más altos niveles de productividad por académico del sistema universitario nacional.**

Se ha duplicado su productividad científica (crecimiento de 133% en publicaciones reconocidas por Web of Science- Core Collection) en el último quinquenio 2012-2016 en relación con el quinquenio anterior 2007-2011; la tasa de incremento anual de publicaciones (13,9%) ubica a la Universidad en cuarto lugar de las universidades acreditadas por cinco o más años y en el segundo lugar considerando la productividad por académico JCE.

- **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.**

Se poseen seis revistas científicas propias, de las cuales una, la Revista Chungara, está indexada en Web of Science (ex ISI)/Scopus, y tres revistas indexadas en Scopus / SciELO: Idesia, Ingeniare y Diálogo Andino.

- **Creciente participación de estudiantes de pregrado y postgrado en artículos WOS, SCOPUS y SciELO y proyectos de investigación, producto**

del fortalecimiento de la vinculación de la investigación con la docencia.

Se ha avanzado en el acercamiento entre la investigación y el ámbito de la docencia a través de un aumento progresivo de la participación de los estudiantes en los proyectos de investigación y publicaciones. De hecho, se ha logrado 81 artículos WOS en el período 2012-2016 con la participación de al menos un estudiante, lo que significó un avance de 554% respecto del periodo anterior. Asimismo, se evidencia fuerte compromiso y elevada productividad en la investigación centrada en los procesos educativos, lo que se traduce en cifras contundentes: 60 publicaciones indexadas ISI, Scopus y/o Scielo; 31 proyectos de investigación en educación, durante el período 2012-2016 y además 7 proyectos Fondecyt regular en Educación, en el período 2012-2016.

- **Importante número de académicos que realizan investigación efectúan docencia de pregrado en las Facultades y Escuelas Universitarias.**

En promedio un tercio de los académicos que realizaron investigación en el período 2013-2016, dictaron asignaturas de pregrado, impactando en promedio, a un 51,68% de los estudiantes por año.

- **Destacada vinculación internacional para la generación de productividad científica y asimismo el liderazgo probado en dicha productividad.**

Más del 50% de los artículos son realizados en colaboración con investigadores extranjeros y aproximadamente en el 54% de los artículos los investigadores de la Institución son el principal contribuidor.



- **Impacto probado de la investigación a nivel nacional y regional y, también a nivel interno a través del fortalecimiento de la vinculación con la docencia.**

La investigación se ha desarrollado en todas las áreas del conocimiento – de manera equivalente al resto de la investigación que se realiza en el sistema nacional -, consolidando su liderazgo en líneas específicas; logrando el Premio Nacional en Ciencias Naturales 2016 e incorporando dos premios nacionales en Ciencias Naturales e Historia; y también impactando internamente en el acercamiento entre la investigación y el ámbito de la docencia a través de una creciente participación de los estudiantes en los proyectos de investigación y publicaciones de académicos de la Universidad.

- **Nueva política de postgrado orientada al mejoramiento de la calidad de la oferta y su vinculación con la investigación.**

Se ha llevado a cabo un proceso de rediseño de su oferta de postgrado, asegurando el cumplimiento de los estándares de acreditación de programas fijados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, conformando núcleos y claustros de académicos con productividad en investigación y alineando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de esta área con el fortalecimiento de la investigación.

- **Institucionalización de una política clara y explícita de vinculación bidireccional con el medio, fortaleciendo la capacidad de**

la Universidad para promover integración transfronteriza, la generación de espacios compartidos de aprendizajes y el desarrollo regional.

Esta política se encuentra institucionalizada a través del Sistema de Dirección Estratégica, y es ampliamente conocida por la comunidad universitaria y los grupos de interés regional y nacional. Muestra de ello, es la conformación de un Consejo Consultivo de Vinculación con el Medio, el cual sistematiza la incorporación de los requerimientos y demandas del entorno para fortalecer su rol en promover la integración académica transfronteriza y el desarrollo regional.

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

Se ha incrementado el volumen de acciones de vinculación que lleva a cabo con el medio, respondiendo activamente a demandas externas de conocimiento y capacitación, así como también generando nuevos programas de alta pertinencia regional, a través de la gestión de tres convenios de desempeño con el Ministerio de Educación (HACS⁷ , Regional y FIP⁸), los que han favorecido la consolidación de ámbitos clave del proyecto institucional, como la custodia del patrimonio cultural de la región y la integración académica transfronteriza, junto con la innovación en nuevas áreas como la gestión de redes con el sistema escolar;

⁷ HACS: Humanidades, Artes, y Ciencias Sociales.

⁸ FIP: Formación Inicial de Profesores.

movilidad estudiantil; convenios con organizaciones comunitarias con metodología ABE⁹, entre otras.

- **Creciente presencia comunicacional en la comunidad regional.**

Junto con la Radio, la Universidad de Tarapacá ha inaugurado su Sistema de Radio-Televisión ampliando la plataforma comunicacional y presencia cultural y Educativa de la Institución en la comunidad regional.

- **Docencia de pregrado pertinente a los requerimientos del medio.**

A través del proceso de innovación curricular de las carreras de la Universidad se institucionaliza la participación del medio en la formulación y validación de perfiles de egreso y planes de estudios, así como también se incrementan y sistematizan actividades prácticas, favoreciendo la pertinencia de la docencia de pregrado de acuerdo con los requerimientos del medio.

5.2. OPORTUNIDADES

- **Inserción bidireccional de la Universidad de Tarapacá en el territorio, liderando el desarrollo regional.**

La Universidad puede impactar y retroalimentarse en los ámbitos social, económico, cultural, tecnológico y político-administrativo de la Región con los recursos, infraestructura, equipamiento y conocimiento acumulado que dispone, constituyendo una ventaja

competitiva significativa para la Institución y una contribución decisiva a su entorno más próximo.

- **Capacidad de atraer y retener a los mejores puntajes del ranking nacional PSU de la región, consolidando su prestigio como universidad regional y su vocación de movilidad social.**

Se debe seguir incentivando la oportunidad de contar con una importante matrícula de alumnos provenientes de la misma región y que prefieren la Universidad de Tarapacá como su casa de estudios superiores.

- **Desarrollo de la investigación aplicada en áreas de impacto regional, donde la Universidad cuenta con una acumulación de conocimiento significativa, que permite sostener liderazgo a nivel nacional e internacional.**

Las condiciones ambientales, sociales, culturales, migratorias y fronterizas de la Región, ofrecen oportunidades para profundizar el liderazgo en ámbitos de investigación que, focalizados en la realidad territorial, presentan valor científico a nivel global.

- **Incremento sustantivo a nivel nacional de jóvenes doctorados y postdoctorados en las mejores universidades del mundo.**

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 del mundo.

⁹ ABE: Aprendizaje Basado en Experiencias.

- **Incremento de las alianzas estratégicas y redes con universidades a nivel mundial, fortaleciendo el posicionamiento y prestigio de la universidad.**

A través de alianzas con universidades de prestigio a nivel internacional, la Universidad de Tarapacá puede fortalecer de manera relevante algunas áreas esenciales del quehacer institucional como la investigación y la docencia de postgrado, mejorando a la vez su posicionamiento y prestigio institucional.

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

Desarrollar proyectos educativos que incorporen la dimensión internacional, a través del diseño de mallas académicas innovadoras y perfiles de egreso con proyección hacia fuera de Chile, atendiendo a las necesidades de los estudiantes de otros países.

- **Posibilidades reales de aumentar la participación de mercado en Iquique, toda vez que la Universidad de Tarapacá es la instancia universitaria de mayor calidad efectiva, en términos de años y áreas de acreditación, en esa ciudad.**

La Universidad de Tarapacá puede potenciar el desarrollo y crecimiento de la sede Iquique considerando que su prestigio institucional – de acuerdo con los parámetros establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación – permite prever un mejoramiento en las preferencias de los estudiantes.

5.3. DEBILIDADES

- **Inelasticidad de las tasas de titulación general.**

Pese a los mejoramientos alcanzados en términos de retención y titulación oportuna, los indicadores de titulación general no han tenido mejoramiento equivalente, en atención a que se trata de una variable esencialmente inelástica en el mediano plazo.

- **Estudiantes provenientes de contextos vulnerables que requieren de un mayor apoyo para lograr su éxito académico.**

La proveniencia de los estudiantes de contextos vulnerables y con desigualdad de condiciones académicas, implica un proceso de inducción y acompañamiento más intenso y con mayor demanda de recursos financiero y profesionales.

- **Niveles absolutos de productividad en el ámbito de la investigación, tienden a verse disminuidos respecto del sistema nacional.**

El tamaño relativo de la Universidad es pequeño, por tanto, los niveles absolutos en el ámbito de la investigación, tienden a verse reducidos respecto del sistema nacional. Sin embargo, en términos relativos la Universidad muestra indicadores de productividad y calidad en el ámbito de la investigación, llegando a ser altamente competitiva.

- **La excesiva dependencia de los fondos nacionales del Gobierno Regional, para la realización de investigación aplicada.**



El desarrollo de la investigación aplicada en la Universidad de Tarapacá depende en gran medida de los fondos públicos provenientes por la vía del Fondo para la Competitividad.

- **La cantidad de Doctorados acreditados es todavía incipiente, limitando la productividad y las capacidades competitivas en esta área.**

Pese a los mejoramientos en este ámbito, el nivel actual de desarrollo de los programas de postgrado, especialmente de programas doctorado es incipiente, limitando – de esta forma- el fortalecimiento de la investigación en la Institución. Asimismo, la oferta de postgrado no genera suficiente oportunidades de educación continua y de formación de capital humano avanzado en la Región.

- **Necesidad de socializar a nivel de Facultades y Escuelas Universitarias las normativas vigentes respecto de vinculación con el medio.**

Se requiere socializar las normativas de vinculación con el medio que han sido recientemente actualizadas y mejoradas a la comunidad universitaria con el fin de incrementar los niveles de eficiencia y de impacto de estas actividades.

- **Necesidad de alinear a la totalidad de la comunidad académica, a altos estándares de exigencia respecto de vinculación con el medio.**

Se requiere alinear a la comunidad universitaria hacia altos estándares de calidad en vinculación con el medio, utilizando instancias innovadoras y actualizadas en materia de fuentes de financiamiento, política pública y política interna institucional con la

finalidad de mejorar de manera continua el desempeño institucional en esta área.

5.4. AMENAZAS

- **Proyecto de ley de reforma a la educación superior genera incertidumbres, especialmente, en el ámbito del financiamiento de las universidades estatales.**

La reforma de la educación superior plantea incertidumbres en la medida que, en los términos planteados, no reconocería suficientemente el rol de las universidades estatales regionales y no ofrecería garantías de crecimiento para el financiamiento de su desarrollo; el financiamiento basal es en parte sustituido por uno competitivo y la propuesta de un nuevo sistema de acreditación institucional amenaza con no valorar suficientemente la investigación con énfasis regional. Por lo demás, la aprobación de la Reforma no es una cuestión segura ni los términos finales de dicha ley, lo cual genera un contexto de incertidumbre.

- **Gratuidad universitaria puede cambiar las condiciones de competencia en el sector universitario.**

La gratuidad en educación se ha realizado en función del subsidio a la demanda (vouchers), generando nuevos incentivos que podrían redundar en un incremento de la competencia directa de parte de instituciones de educación superior privadas en el corto plazo.

- **Restricciones a la gestión institucional y económica de las universidades estatales.**



La gestión institucional y financiera 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.

- **Dificultad para atraer y retener capital humano avanzado para la renovación de la planta académica a valores de mercado.**

La renovación de la planta académica es esencial para sostener el desarrollo institucional, considerando que depende, por una parte, de la disponibilidad de recursos externos para generar incentivos al retiro, junto con la generación de una política interna que contrarreste las dificultades para atraer capital humano avanzado a una zona extrema a valores de mercado, dado que los jóvenes talentos prefieren la zona central para su incorporación a la academia sólo se puede atraer capital humano avanzado, pero a costos muy superiores a los de la Región Metropolitana.

6. EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

La Universidad de Tarapacá ha definido como ejes de desarrollo estratégico de su quehacer aquellas funciones definidas como prioritarias en su misión institucional. Por lo tanto, estos ejes están dados por:

- **Formación**, eje referido a la consolidación del diseño e implementación de programas educativos de pregrado de alta calidad y al fortalecimiento de una oferta de postgrado relevante, cuyos roles fundamentales serán contribuir al desarrollo de las Regiones en las cuales opera la institución y – subsecuentemente- al desarrollo del país; proporcionando -a la vez- una alternativa efectiva de movilidad social y desarrollo para sus titulados. La formación de pregrado y/o postgrado conducirá a que los estudiantes logren una preparación intelectual y ética que les permita disponer de los conocimientos y competencias necesarias para una inserción adecuada en la sociedad del conocimiento como personas íntegras que- adicionalmente- habrán de aportar con sus capacidades profesionales y/o de alta formación de postgrado al progreso regional y nacional.
- **Investigación y Desarrollo**, eje referido a la consolidación 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 los grupos de investigación de la institución en redes de excelencia, con una participación significativa de los 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**, eje referido a la consolidación de un sistema transversal y bidireccional de generación de bienes públicos relevantes, con foco en el medio regional en el que opera la institución; generando vínculos sistemáticos de cooperación y asociatividad con actores relevantes del entorno en aquellas áreas del quehacer universitario en donde exista la posibilidad de realizar contribuciones de alto impacto para la Región de Arica y Parinacota y la Región de Tarapacá.
- **Gestión Institucional**, eje referido a la consolidación 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; en un contexto de equilibrio económico y financiero de largo plazo; dotando a la institución de una estructura de funcionamiento, que asegure una gestión eficiente, eficaz, un sólido gobierno corporativo y capacidades de planeación y autorregulación.

Cada uno de estos ejes posee una definición estratégica subyacente, tal como se resume seguidamente:

Tabla 1: Ejes de Desarrollo Estratégico

| Ejes de Desarrollo Estratégico | Sub Ejes | Definición Estratégica |
|--------------------------------|----------------------------|--|
| 1. Formación | Formación de Pregrado | Consolidar: que implica avanzar desde niveles satisfactorios hasta niveles de excelencia. |
| | Formación de Postgrado | Fortalecer: que implica avanzar desde niveles suficientes hasta niveles satisfactorios. |
| 2. Investigación y Desarrollo | Investigación y Desarrollo | Consolidar: que implica avanzar desde niveles satisfactorios hasta niveles de excelencia. |
| 3. Vinculación con el Medio | Vinculación con el Medio | Consolidar: que implica avanzar desde niveles satisfactorios hasta niveles de excelencia. |
| | Cultura y Patrimonio | Consolidar: que implica avanzar desde niveles satisfactorios hasta niveles de excelencia. |
| 4. Gestión Institucional | Gestión Institucional | Consolidar: que implica avanzar desde niveles satisfactorios hasta niveles de excelencia. |

Por consiguiente, la Universidad de Tarapacá está apostando estratégicamente a consolidar su accionar en áreas tales como: formación de pregrado; investigación y desarrollo; gestión institucional; y vinculación con el medio en las cuales ya ha alcanzado niveles satisfactorios de logro; y –a su vez– está procurando fortalecer su quehacer en el área de postgrado en donde aún se encuentra en un nivel de suficiencia.

Desde la perspectiva de la estrategia corporativa esto implicaría trabajar en los mercados actuales y con los servicios existentes mediante una consolidación institucional, junto con el desarrollo específico del postgrado para alcanzar mayores niveles de calidad.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / POLÍTICAS / ESTRATEGIAS

7.1. EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO FORMACIÓN

SUB EJE: FORMACIÓN DE PREGRADO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En cuanto a la formación de pregrado, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incorporar a los mejores estudiantes, en cuanto a ranking y promedio de la prueba de selección universitaria, de las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá a la institución, logrando la preparación de profesionales íntegros y de calidad, en un contexto de niveles de titulación equivalentes al promedio nacional.
2. Disponer de una oferta educativa de alta calidad, acreditada, con perfiles de egreso y planes curriculares actualizados e innovativos, que responda satisfactoriamente a los requerimientos de la sociedad y de las demandas o requerimientos laborales de las regiones en las cuales la institución se encuentra inserta, sin perder de vista la necesidad de una formación profesional para un mundo global y en constante cambio.
3. Disponer de procesos de enseñanza-aprendizaje moderno, innovadores, coherentes con los lineamientos ministeriales y con la inserción del país en ambientes globales, en la sociedad del conocimiento.
4. Fortalecimiento estructural de la relación entre docencia de pregrado e investigación y vinculación con el medio, buscando sinergias y una mutua contribución entre la docencia y la investigación y, entre la docencia y la vinculación con el medio.



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

Tabla 2: Metas para el Horizonte de Planeación Sub Eje Formación de Pregrado

| Indicadores | Línea Base | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Porcentaje de estudiantes pertenecientes al 20% de los mejores puntajes PSU de la región que ingresan a primer año a la UTA. | 49% (Admisión 2016) | 49% | 51% | 53% | 55% | 58% | 60% |
| Porcentaje de carreras acreditadas | 88% | 88% | 90% | 90% | 95% | 95% | 100% |
| Tasa de titulación general por cohorte | 52% | 52% | 52% | 52% | 53% | 53% | 54% |
| Tasa de titulación oportuna por cohorte | 32% | 32% | 32% | 33% | 34% | 35% | 36% |
| Tasa de inserción laboral al primer año de titulación | 71% | 71% | 74% | 74% | 77% | 77% | 80% |
| Sobreduración de las carreras | 1,24 | 1,24 | 1,24 | 1,20 | 1,20 | 1,20 | 1,15 |
| Renta promedio titulados UTA / Renta promedio individuos sin educación superior en la región | 2,89 veces | 2,90 veces | 2,90 veces | 2,95 veces | 2,95 veces | 3,00 veces | 3,00 veces |
| Tasa de Retención de 1° año | 84,15% | 85% | 85% | 87% | 88% | 88% | 90% |

POLÍTICAS

Política de Calidad Estudiantil y Equidad

La Universidad orientará sus esfuerzos a lograr la admisión de los mejores alumnos, considerando sus condiciones socio económicas, de tal forma que procurará que ingresen a la institución la mayor proporción posible de los estudiantes de enseñanza media, el 20% de los mejores calificados por ranking. 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 Calidad Académica y Acreditación

La calidad de la formación de pregrado será objeto de rendición de cuentas a través del cumplimiento satisfactorio de los estándares establecidos en los procesos de acreditación de pregrado en el país. La institución orientará sus esfuerzos a lograr la acreditación de la totalidad de sus carreras de pregrado lo que supone satisfacer los criterios específicos de evaluación de las dimensiones: propósitos e institucionalidad, condiciones de operación, resultados y capacidad de autorregulación; implementando los planes de mejora pertinentes para un crecimiento

cualitativo sistemático. Por consiguiente, la institución dispondrá de los recursos necesarios para lograr niveles satisfactorios de calidad en cada una de sus carreras, tanto en la Sede Iquique como en la Casa Central de Arica.

Política de Integración entre Docencia e Investigación

La docencia de pregrado procurará alcanzar un alto grado de consistencia o alineamiento con la investigación, incorporando en los programas de asignatura trabajos de investigación cualitativa y cuantitativa de temas asociados a la disciplina, y preparando a los estudiantes a generar reportes de investigación. Así mismo, los trabajos de los estudiantes referidos a actividades de titulación o trabajos de aplicaciones podrán ser publicados en las revistas pertinentes o serán -alternativamente- difundidos a través de los medios que permitan su conocimiento por parte de los potenciales usuarios o beneficiarios.

Política de Aplicación del Modelo Educativo y Modelo Pedagógico

La docencia de pregrado de la Universidad de Tarapacá estará guiada por un modelo educativo y un modelo pedagógico, que buscarán sintetizar los objetivos de excelencia académica y promoción social, por medio de la constante reflexión y desarrollo a nivel de una metodología de enseñanza-aprendizaje centrada en las necesidades del estudiante, considerando los insumos producidos por la investigación llevada a cabo en la Universidad en este ámbito y la incorporación activa de tecnologías de la información y comunicación en el proceso formativo. El modelo educativo servirá de eje que alinea los mecanismos de selección de estudiantes, de acuerdo a la realidad socioeconómica y cultural de la región; la organización de los ciclos de formación

(básicos y de especialización), enfatizando en la profesionalización y formación aplicada de acuerdo a las necesidades del medio y la valoración de los resultados en términos de inserción profesional, valor agregado y aporte a la equidad y desarrollo regional. Por su parte, la movilidad académica de los estudiantes se favorecerá en todos los niveles de formación, tanto con universidades o centros de excelencia nacionales como extranjeros. El modelo educativo proporcionará la base de integración de la docencia en la Universidad de Tarapacá, en un sentido horizontal por medio de la flexibilidad curricular, el desarrollo de competencias transversales, la implementación de salidas intermedias, y en un sentido vertical, favoreciendo la educación continua. A su turno, el modelo pedagógico delineará los principios y orientaciones relacionales, metodológicas y evaluativas para una práctica docente interactiva, reflexiva y considerando al estudiante como núcleo central de los procesos de formación.

Política de Educación Continua

La Universidad de Tarapacá implementará la educación continua a partir de un concepto de profesionalidad extendida, desarrollando programas académicos que permitan salidas intermedias pertinentes a los requerimientos del medio y se articulen verticalmente con la formación de postgrado, de acuerdo a la oferta de programas profesionales y académicos que dispondrá la institución. En este mismo marco, se considerará la formación complementaria de cursos, carreras o programas, de acuerdo a los requerimientos del medio y a las capacidades que la institución dispone o puede comprometer.

Política de Ingreso, Permanencia y Vinculación Continua con Estudiantes y Titulados

La Universidad se orientará a establecer un sistema de ingreso y permanencia de los Estudiantes que garantizará la excelencia académica del pregrado, orientando el accionar institucional hacia: la integración de los estudiantes a la vida universitaria, acorde a sus condiciones de entrada; el desarrollo de competencias transversales y profesionales relevantes y de valores institucionales entre los estudiantes; el monitoreo y seguimiento del proceso de formación y sus resultados, considerando el control sobre la apropiada progresión de los estudiantes de pregrado, su aprendizaje efectivo, práctico y permanente, la adecuación entre los tiempos reales y esperados de permanencia y titulación, y la inserción en el sector productivo o académico relevante. Además, cada carrera y programa de la Universidad, deberá mantener un estrecho vínculo con sus egresados y empleadores actuales y futuros, considerando el aporte que éstos pueden ofrecer, tanto desde el punto de vista de la retroalimentación de los planes de estudio, como del mejoramiento de la empleabilidad de nuestros futuros titulados.

Política de Cuerpo Docente

La docencia de pregrado será realizada preferentemente por académicos con grado de Doctor o Magíster, en calidad de planta o contrata con jornada completa o media jornada en la institución. En el evento que se requieran profesores por hora, se priorizará aquellos profesionales que junto con tener el grado académico de Doctor o Magíster cuenten con una experiencia relevante en el ámbito profesional. La exigencia mínima para la contratación de nuevos académicos de jornada completa o media jornada en calidad de contrata, será el grado de Doctor y- excepcionalmente- se aceptará el grado de Magíster o Especialidad Médica sólo en casos extremadamente fundados en el ámbito de

ciencias de la salud. En cualquier caso, la contratación de académicos en la modalidad de planta requerirá como requisito indispensable la posesión del grado académico de Doctor. Por lo demás, el cuerpo docente deberá demostrar un alto grado de actualización en su disciplina y un dominio de la pedagogía universitaria.

Política de Autorregulación

El quehacer docente se encuentra inserto en un marco de evaluación permanente y sistemática en todos los ámbitos y niveles. Se evaluarán internamente las carreras para lograr su acreditación; así mismo los docentes serán evaluados semestralmente en cada una de las asignaturas impartidas. Los alumnos serán evaluados en sus competencias básicas al ingresar a la universidad y en cada una de las actividades comprendidas en el plan de estudios; y se pedirá una evaluación permanente de los empleadores y representantes del medio externo de la calidad de los profesionales; así mismo se pedirá evaluación de los titulados para mejorar las carreras en forma integral. En definitiva, se implementará un sistema de control y autorregulación del proceso educativo en todos sus niveles, de modo que sea posible anticiparse a eventuales inconsistencias o carencias de los resultados en la formación, realizando los ajustes pertinentes en forma proactiva.

MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad de la docencia de pregrado serán:

- Sistema de dirección estratégica y sistema de control estratégico, que permiten el diseño y la evaluación permanente del cumplimiento de la

misión, los objetivos estratégicos y metas en el ámbito de la docencia de pregrado y la generación de los ajustes y la autorregulación necesaria para el mejoramiento continuo.

- Planes operativos anuales de los requerimientos y condiciones necesarias para el correcto funcionamiento de cada Facultad y Escuela Universitaria, aprobado a marzo de cada año.
- Sistema general de los procesos de autoevaluación y acreditación de las carreras de pregrado, que permiten la evaluación interna y externa de cada una de las carreras impartidas por la Universidad, la detección de sus fortalezas y debilidades, su grado de adecuación a los estándares nacionales y el diseño e implementación de un plan de mejoras.
- Sistema de seguimiento y ajuste periódico de los planes de mejora de las carreras acreditadas, referido a la implementación y evaluación sistemática del grado de cumplimiento de los planes de mejora, junto con la medición de su impacto.
- Sistema de medición y monitoreo semestral de las tasas de reprobación, retención, permanencia y titulación de carreras de pregrado, implementando medidas remediales de acuerdo a los resultados.
- Proceso de evaluación del desempeño docente, vinculándolo con reconocimientos e incentivos y con la evaluación global del desempeño académico.
- Sistema de red de contactos con empleadores y egresados para fortalecer el mejoramiento de las

carreras y de 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 y favorecer la inserción laboral.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos se definen un conjunto de programas estratégicos que configuran una estrategia de consolidación del quehacer de docencia de pregrado.

- Programa Propedéutico dirigido a estudiantes de 3° y 4° año de enseñanza media y a sus respectivos profesores.
- Programa orientado a fortalecer los Preuniversitarios patrocinados por la UTA para mejorar las posibilidades de acceso y puntajes de los alumnos a nuestra universidad.
- Programa para potenciar el plan de difusión de la oferta académica y beneficios internos de la Universidad en el Norte Grande y países limítrofes.
- Programa de fortalecimiento de las capacidades de gestión y de la integración entre la administración central y las facultades para desarrollar los procesos de evaluación interna y acreditación de carreras.
- Programa de inversión en infraestructura y equipamiento para el fortalecimiento de la docencia de pregrado en niveles de alta calidad, junto con el Programa anual de satisfacción de

los requerimientos y condiciones de operación de cada Facultad y Escuela Universitaria, aprobado a marzo de cada año.

- Programa de sistematización y optimización de procesos, estándares, recursos y programación temporal de carreras que se deberán autoevaluar y/o acreditar desde el año 2017 al año 2022 (en función de lo que finalmente determine la ley de educación superior), que incluye el seguimiento y ajuste periódico del plan de mejoras de las carreras acreditadas.
- Programa de fortalecimiento de la formación disciplinar a nivel Doctoral de los académicos con jerarquía de Instructor, que no posean dicho grado.
- Programa de perfeccionamiento en docencia universitaria con validación y reconocimiento de competencias didácticas y pedagógicas para la totalidad del cuerpo académico permanente.
- Programa de nivelación de competencias de ingreso y de acompañamiento tutorial en los primeros años de estudio de cada carrera y programa.
- Programa de desarrollo de competencias transversales, organizado por el Centro de Innovación y Desarrollo de la Docencia (CIDD).
- Programa de actualización de planes de estudio de acuerdo a los modelos educativo y pedagógico, considerando el sistema de créditos transferibles, el marco de educación continua y los requerimientos de inclusión en capacidades diferentes, género y multiculturalidad.
- Programa de trabajo conjunto con empleadores, egresados, estudiantes y académicos, centrado en el análisis de los planes de estudio de las carreras.
- Programa anual de educación continua entregado por cada Facultad y Escuela Universitaria, que considere capacitaciones, cursos de actualización, cursos de perfeccionamiento, talleres, seminarios, programas de postgrados, entre otros.
- Programa de mejoramiento y generación de alternativas de actividades de titulación por carrera, tales como: trabajo de aplicación profesional, dossier o portafolio de práctica profesional o de internado, examen de conocimientos en algún área de especialidad, participación en actividad de investigación, entre otros equivalentes.
- Programa de vinculación con egresados de la Universidad y empleadores actuales y potenciales; y optimización de un observatorio laboral para prácticas profesionales y para los titulados de las carreras de la Universidad.
- Programa de movilidad académica estudiantil institucionalizada, en un marco de actualización de la red de contactos y convenios vigentes que favorecen la movilidad estudiantil, considerando esfuerzos para la difusión de los programas de intercambio vigentes.



PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra seguidamente:

Tabla 3: Presupuesto y Responsable de Objetivos Estratégicos Sub Eje Formación de Pregrado

| Objetivos Estratégicos | Programas | Responsables Institucionales | Presupuesto (en miles) |
|---|---|--|-------------------------------------|
| 1. Incorporar a los mejores estudiantes, en cuanto a ranking y promedio de la prueba de selección universitaria, de las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá a la institución, logrando la preparación de profesionales íntegros y de calidad, en un contexto de niveles de titulación equivalentes al promedio nacional. | Programa Propedéutico dirigido a estudiantes de 3° y 4° año de enseñanza media y a sus respectivos profesores (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Dirección de Docencia. Dirección de Vinculación con el medio. | M\$ 140.000 |
| | Programa orientado a fortalecer los Preuniversitarios patrocinados por la UTA para mejorar las posibilidades de acceso y puntajes de los alumnos a nuestra universidad (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Dirección de Docencia. Dirección de Vinculación con el medio. | M\$ 100.000 |
| | Programa para potenciar el plan de difusión de la oferta académica y beneficios internos de la Universidad en el Norte Grande y países limítrofes (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Dirección de Docencia. Dirección de Vinculación con el medio. | M\$750.000 |
| 2. Disponer de una oferta educativa de alta calidad, acreditada, con perfiles de egreso y planes curriculares actualizados e innovativos, que responda satisfactoriamente a los requerimientos de la sociedad y de las demandas o requerimientos laborales de las regiones en las cuales la institución se encuentra inserta, sin perder de vista la necesidad de una formación profesional para un mundo global y en constante cambio. | Programa de fortalecimiento de las capacidades de gestión para la evaluación interna (2017-2022). | Dirección de Calidad. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 30.000 |
| | Programa de Inversión en Infraestructura y Equipamiento para el fortalecimiento en niveles de alta calidad de la docencia de pregrado en el horizonte de planeación. (2018-2022). | Rectoría. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. | M\$ 11.500.000 |
| | Programa de sistematización y optimización de procesos, estándares, recursos y programación temporal de carreras que se deberán autoevaluar (2017). | Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Dirección de Calidad. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | Sin costo incremental significativo |
| | Programa de actualización de planes de estudio de acuerdo a los modelos educativo y pedagógico (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Dirección de Calidad. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | Sin costo incremental significativo |
| | Programa mejoramiento y generación de alternativas de actividades de titulación por carrera (2017-2022). | Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | Sin costo incremental significativo |
| Programa de vinculación con egresados de la Universidad y empleadores (2017-2022). | Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$50.000 | |

| Objetivos Estratégicos | Programas | Responsables Institucionales | Presupuesto (en miles) |
|---|--|--|-------------------------------------|
| 3. Disponer de procesos de enseñanza aprendizaje modernos, innovadores, coherentes con los lineamientos ministeriales y con la inserción del país en ambientes globales, en la sociedad del conocimiento. | Programa de Perfeccionamiento en Docencia Universitaria (2018-2022) | Dirección de Docencia. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 200.000 |
| | Programa de Desarrollo de Competencias transversales (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Dirección de Docencia. | M\$ 400.000 |
| | Programa de nivelación de competencias de ingreso y de acompañamiento tutorial (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Dirección de Docencia. | M\$ 250.000 |
| | Programa de fortalecimiento de la formación disciplinar a nivel Doctoral: Doctorado en Educación; Doctorado en Ciencias Sociales; Doctorado en Matemática; Doctorado en Historia (2018-2022) | Vicerrectoría Académica. Académicos Instructores. | M\$ 400.000 |
| 4. Fortalecimiento estructural de la relación entre docencia de pregrado e investigación y vinculación con el medio, buscando sinergias y una mutua contribución entre la docencia y la investigación y, entre la docencia y la vinculación con el medio. | Programa de trabajo conjunto con empleadores, egresados, estudiantes y académicos (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Dirección de Vinculación con el Medio. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$50.000 |
| | Programa anual de educación continua entregado por cada Facultad y Escuela Universitaria (2017-2022). | Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | Sin costo incremental significativo |
| | Programa de movilidad académica estudiantil institucionalizada (2017-2022). | Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 500.000 |
| Total Programas Estratégicos Sub Eje Formación de Pregrado | | | M\$ 14.370.000 |

SUB EJE: FORMACIÓN DE POSTGRADO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En cuanto a la formación de postgrado, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Ampliar la cobertura de programas de Doctorado, logrando su debida implementación en condiciones de alta calidad y- consecuentemente- consiguiendo su acreditación, en el marco de un cumplimiento de los estándares nacionales de evaluación de Doctorados.
2. Fortalecer los programas de Magíster con orientación académica, así como aquellos con orientación profesional, consiguiendo su debida implementación en condiciones de alta calidad y -subsecuentemente- logrando su acreditación, en el marco de un cumplimiento de los estándares nacionales de evaluación de Magíster con orientación académica.
3. Fortalecer la vinculación de los programas de Doctorado y Magíster con el entorno social y económico, logrando contribuciones intelectuales que además de impactar en el medio científico y tecnológico, puedan tener efectos en la comunidad y en el desarrollo regional.

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

Tabla 4: Metas Para el Horizonte de Planeación Sub Eje Formación de Postgrado

| Indicadores | Línea Base | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------------|------|------|------|------|------|------|
| N° de Doctorados acreditados | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| N° de Magíster acreditados | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 6 |
| Publicaciones ISI/Scopus vinculadas a los programas de estudiantes de postgrado | 9 | 9 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 |
| Índice de percepción de la satisfacción del entorno regional por el impacto de los programas de postgrados | S/I | - | 50% | 50% | 55% | 55% | 60% |



POLÍTICAS

Política de Calidad Estudiantil

La Universidad orientará sus esfuerzos a lograr la admisión de los mejores estudiantes a nivel de postgrado académico, para lo cual quienes ingresen a este nivel deberán tener un rendimiento académico igual o superior al 80% de la máxima calificación potencial en sus estudios de pregrado o deberán certificar que lograron estar en el 20% de los mejores titulados de su respectiva cohorte. La misma exigencia se requerirá para cursar los programas de Magíster de continuidad de las carreras profesionales. A su vez, para los programas de Magíster con orientación profesional se requerirá una experiencia relevante no inferior a los 5 años de ejercicio profesional.

Política de Implementación del Modelo Educativo

La docencia de postgrado de la UTA se sustentará en el modelo educativo definido. Se distinguirá entre programas de tipo académico y profesional, los cuales serán creados y organizados curricularmente sobre la base de los requerimientos del entorno científico y productivo, respectivamente, y considerando el desarrollo disciplinario y científico de la Universidad. El modelo educativo situará a la formación de postgrado en un marco de profesionalidad extendida, favoreciendo la educación continua de los graduados de pregrado y profesionales de la propia Universidad. Asimismo, el modelo educativo enfatizará en la articulación del postgrado con la investigación, especialmente en los programas académicos, incorporando estándares de productividad asociados a la calidad académica e innovación, en cuanto a esquemas alternativos de formación y titulación, incluyendo doctorado por tesis, programas en

modalidades presenciales, semipresenciales y virtuales. En este contexto, la universidad favorecerá el desarrollo de aquellos programas académicos que generen redes de colaboración académica, junto con opciones de doble titulación con universidades de reconocido prestigio en el mundo, que permitan potenciar la productividad e impacto del postgrado institucional.

Política de Calidad Académica y Acreditación

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 de postgrado en el país, tanto a nivel de Doctorado como de Magíster. La institución orientará sus esfuerzos a lograr la acreditación de la totalidad de sus programas de Doctorado y Magíster Académico; en tanto que los Magíster de tipo profesional se impartirán en función de su valoración efectiva y su requerimiento por parte del medio. La institución dispondrá de los recursos necesarios para lograr niveles satisfactorios de calidad en cada uno de sus programa de postgrado, tanto en la Sede de Iquique como en la Casa Central de Arica. Consecuentemente, la Institución fomentará y apoyará la apropiada progresión de los estudiantes de postgrado, su aprendizaje efectivo y permanente, la adecuación de los tiempos reales de permanencia y graduación a su duración esperada, y la inserción en el sector productivo o académico relevante.

Política de Integración entre Docencia de Postgrado e Investigación

La docencia de postgrado procurará alcanzar un alto grado de consistencia o alineamiento con la investigación. Los programas de Doctorado y Magíster

con orientación académica se sustentarán en un grupo suficiente de investigadores con líneas consolidadas, siendo condición indispensable para la graduación la generación de publicaciones ISI/Scopus en la cantidad y calidad que sean requeridas de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales de la disciplina específica de que se trate. Del mismo modo, los trabajos de los estudiantes referidos a actividades de titulación de los programas de Magíster profesional podrán ser publicados en las revistas pertinentes o serán – alternativamente- difundidos a través de los medios que permitan su conocimiento y/o aplicación por parte de los potenciales usuarios o beneficiarios.

Política de Cuerpo Académico

La docencia de postgrado será realizada por académicos con grado de Doctor, en calidad de planta o contrata con jornada completa o media jornada en la institución. En el caso de los programas de postgrado académicos -adicionalmente- los profesores del claustro deberán ser investigadores activos con publicaciones ISI/Scopus en cantidad significativa en los últimos 5 años. El cuerpo académico de los programas de Magíster con orientación profesional, deberá demostrar una experiencia profesional relevante en el ámbito de la especialidad a impartir.

Política de Autorregulación

El quehacer de la docencia de postgrado se insertará en un marco de evaluación sistemática, en la perspectiva de efectuar los ajustes pertinentes en forma proactiva frente a desviaciones y cambios en el entorno, en un marco de calidad e integridad institucional. En definitiva, la Universidad favorecerá la autorregulación de los programas de postgrado a fin de alcanzar niveles de pertinencia, calidad y productividad satisfactorios,

en un marco de mejoramiento continuo. En virtud de lo anterior, la apertura, calidad y pertinencia de los programas será evaluada por la administración central, con el propósito de cautelar el cumplimiento de la normativa vigente.

MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad de la docencia de postgrado serán:

- Sistema de dirección estratégica y sistema de control estratégico, que permiten el diseño y la evaluación permanente del cumplimiento de la misión, los objetivos estratégicos y metas en el ámbito de la docencia de postgrado y la generación de los ajustes y la 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 de la Universidad, su pertinencia, calidad y productividad.
- Sistema de autoevaluación de los programas de postgrado, que exige la evaluación interna de la totalidad de los postgrados, sean éstos con orientación académica u orientación profesional.
- Sistema de asignación de recursos humanos, físicos y financieros para el desarrollo con calidad de los programas de postgrado.
- Sistema de medición y monitoreo semestral de las tasas de permanencia y graduación de programas de postgrado e inserción laboral en el mundo profesional o académico.

- Sistema de atracción y asignación de cuadros académicos extranjeros de excelencia, en el marco de los programas de colaboración internacional de la formación de postgrado.
- Planes operativos anuales de los requerimientos y condiciones de operación de los programas de postgrado de cada Facultad y Escuela Universitaria, aprobados a marzo de cada año.
- Sistema de seguimiento y ajuste periódico de los planes de mejora de los programas de postgrado, referido a la implementación y evaluación sistemática del grado de cumplimiento de los planes de mejora, junto con la medición de su impacto.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos se definen un conjunto de programas estratégicos que configuran una estrategia de fortalecimiento del quehacer para la docencia de postgrado.

- Programa de sistematización y optimización de procesos, estándares, recursos y programación temporal de los postgrados que se deberán autoevaluar y/o acreditar desde el año 2017 al año 2022, que incluye el seguimiento y ajuste periódico del plan de mejoras de los programas acreditados.
- Programa de incorporación de nuevos cuadros académicos de excelencia con el grado de Doctor obtenido en universidades de clase mundial, con productividad relevante en revistas ISI cuartil 1,

H-Index superior a 20 y con probada capacidad para ganar proyectos del tipo FONDECYT Regular.

- Programa de apoyo a los trabajos finales de graduación e incentivos a la publicación de trabajos finales de graduación en revistas científicas ISI/Scopus.
- Programa de sistematización de la adecuación curricular para la articulación entre programas de postgrado y carreras de pregrado.
- Programa de movilidad estudiantil hacia centros de clase mundial y profesores extranjeros de calidad internacional.
- Programa de generación de redes y convenios con socios estratégicos internacionales de reconocido prestigio.
- Programa de inversión en infraestructura y equipamiento para el fortalecimiento de la docencia de postgrado, en niveles de alta calidad, en un edificio integral junto con el programa anual de satisfacción de los requerimientos y condiciones de operación de cada programa de postgrado, aprobado a marzo de cada año.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra seguidamente:

Tabla 5: Presupuesto y Responsable de Objetivos Estratégicos Sub Eje: Formación de Postgrado

| Objetivos Estratégicos | Programas | Responsables Institucionales | Presupuesto (en miles) |
|--|--|--|-------------------------------------|
| 1. Ampliar la cobertura de programas de Doctorado, logrando su debida implementación en condiciones de alta calidad y- consecuentemente- consiguiendo su acreditación, en el marco de un cumplimiento de los estándares nacionales de evaluación de Doctorados. | Programa de sistematización de la adecuación curricular para la articulación entre programas de postgrado y carreras de pregrado (2017-2020). | Vicerrectoría Académica. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | Sin costo incremental significativo |
| | Programa de Inversión en Infraestructura y Equipamiento (2018-2022). | Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias y Director del IAI | M\$ 3.000.000 |
| 2. Fortalecer los programas de Magíster con orientación académica, así como aquellos con orientación profesional, consiguiendo su debida implementación en condiciones de alta calidad y- subsecuentemente- logrando su acreditación, en el marco de un cumplimiento de los estándares nacionales de evaluación de Magíster con orientación académica. | Programa de incorporación de nuevos cuadros académicos de excelencia con el grado de Doctor (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 900.000 |
| | Programa de sistematización y optimización de procesos, estándares, recursos y programación temporal de programas que se deberán autoevaluar (2017). | Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Dirección de Calidad. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | Sin costo incremental significativo |
| | Programa de apoyo a los trabajos finales de graduación e incentivos a la publicación de trabajos finales de graduación (2018-2022). | Vicerrectoría Académica. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 50.000 |
| 3. Fortalecer la vinculación de los programas de Doctorado y Magíster con el entorno social y económico, logrando contribuciones intelectuales que además de impactar en el medio científico y tecnológico, puedan tener efectos en la comunidad y en el desarrollo regional. | Programa de movilidad estudiantil hacia centros de clase mundial y profesores extranjeros de calidad internacional (2018-2022) | Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 400.000 |
| | Programa de generación de redes y convenios con socios estratégicos internacionales (2017-2022) | Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 60.000 |
| Total Programas Estratégicos Sub Eje: Formación de Postgrado | | | M\$ 4.410.000 |

7.2. EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

SUB EJE: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En cuanto a la investigación y el desarrollo, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Posicionarse como líder en materia de publicaciones ISI/Scopus por académico de jornada completa, entre todas las universidades ubicadas al norte de la Región Metropolitana.
2. Posicionarse como líder en materia de proyectos de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica entre las universidades estatales del norte de Chile.
3. Potenciar las capacidades institucionales para la investigación científica y tecnológica de la Universidad.
4. Fortalecer la vinculación entre la investigación con el pregrado y el postgrado.
5. Fortalecer el desarrollo y la transferencia tecnológica, así como los proyectos con impacto en la competitividad con miras al desarrollo regional y nacional.

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

Tabla 6: Metas para el Horizonte de Planeación Sub Eje: Investigación y Desarrollo

| Indicadores | Línea Base | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|------------|------|------|------|------|------|------|
| Índice de posicionamiento de publicaciones ISI en relación a JC en el norte de Chile | 2° | 2° | 2° | 1° | 1° | 1° | 1° |
| Índice de posicionamiento de publicaciones SCOPUS en relación a JC en el norte de Chile | 2° | 2° | 2° | 1° | 1° | 1° | 1° |
| Índice de posicionamiento de proyectos FONDECYT en relación a JC en las Universidades al norte de Chile | 2° | 2° | 2° | 2° | 1° | 1° | 1° |



| Indicadores | Línea Base | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---------------------------|-----------------------------|------|------|------|-------|-------|
| Índice de percepción de satisfacción regional por transferencia tecnológica | X % Por definir a 2017 | X% Diseño de instrumento | X+3% | X+5% | X+8% | X+10% | X+12% |
| Publicaciones ISI/Scopus con participación de estudiantes de pregrado | 24 | 24 | 26 | 28 | 30 | 32 | 35 |
| N° de publicaciones ISI y Scopus de estudiantes postgrado | 9 | 9 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 |

POLÍTICAS

Política de Focalización

La Universidad fomentará, de manera focalizada, el desarrollo y difusión de la investigación científica y tecnológica de alto nivel, reconociendo y fortaleciendo sus recursos académicos y optimizando sus capacidades organizacionales para la búsqueda y gestión del conocimiento. Se propiciará el desarrollo de programas y proyectos integrados al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, con impacto sobre la comunidad científica regional, nacional e internacional, y de aquellos con resultados orientados a la región, en una perspectiva de vinculación con el medio. Asimismo, se fomentará que la investigación derive en iniciativas de desarrollo.

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. Por su parte, las prioridades

estarán focalizadas en aquellas líneas de investigación y desarrollo en las que exista una ventaja competitiva para la Universidad, y en los temas de alta relevancia, como educación y docencia universitaria. 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

La Universidad fortalecerá sus capacidades de investigación y desarrollo mediante la formación y reconocimiento de grupos de investigación organizados en torno a áreas temáticas, estimulando además su articulación con redes internas y externas. Se apoyará la gestión de redes académicas y alianzas con el sector productivo y social que favorezca 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 académicos de otras instituciones universitarias.

Política de Fortalecimiento de las Revistas Institucionales

Se fortalecerán las revistas científicas de la propia universidad en la medida que logren su indexación en Web of Science- Todas las bases de datos o -alternativamente- en Scientific Electronical Library Online. En este contexto, se dispondrá de presupuestos de operación satisfactorios para el mejoramiento cualitativo de las revistas internas, las que en un período máximo de 6 años deberán lograr su indexación en Web of Science-Todas las bases de datos o en Scientific Electronical Library Online.

Política de Estímulos Económicos

Se promoverá la productividad mediante la asignación de estímulos asociados a publicaciones de alta exigencia y selectividad tales como ISI/Scopus y SciELO y 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 Articulación de la Investigación con la Formación de Pregrado y Postgrado

La Universidad promoverá la articulación de la investigación con los programas institucionales de pre y postgrado, a modo de fortalecer la calidad y pertinencia del proceso de formación.

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 efectuar los ajustes pertinentes en forma proactiva frente a

desviaciones y cambios significativos, en un marco de calidad e integridad institucional. En definitiva, la Universidad favorecerá la autorregulación de los programas y proyectos de investigación a fin de alcanzar niveles de pertinencia, calidad y productividad satisfactorios, en un marco de mejoramiento continuo.

MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad de la investigación y desarrollo serán:

- Sistema de dirección estratégica y sistema de control estratégico, que permiten el diseño y la evaluación permanente del cumplimiento de la misión, los objetivos estratégicos y metas en el ámbito de la investigación y desarrollo, junto con la generación de los ajustes y la autorregulación necesaria de los objetivos en un contexto de mejoramiento continuo.
- Planes operativos anuales de los requerimientos y condiciones de operación del Instituto de Alta Investigación y de cada Facultad y Escuela Universitaria, aprobado a marzo de cada año.
- Evaluación quinquenal de resultados y compromisos del Instituto de Alta Investigación, junto al seguimiento de 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.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos se definen un conjunto de programas estratégicos que configuran una estrategia de consolidación del quehacer de la investigación y desarrollo.

- Programa de incorporación de nuevos cuadros académicos, que se les exigirá como requisito mínimo el grado de Doctor obtenido en universidades de clase mundial, con productividad relevante en revistas ISI cuartil 1, H-Index superior a 20 y con una probada capacidad para ganar proyectos del tipo FONDECYT Regular. Excepcionalmente, se contratarán jóvenes académicos que no cumplan con los requisitos de excelencia mínimos siempre y cuando cuenten con un rol relevante en redes de trabajo lideradas por investigadores de clase mundial.
- Programa de fortalecimiento del Instituto de Alta Investigación, en términos del número de investigadores, su personal de apoyo, y en su equipamiento e infraestructura para transformarse en un referente nacional en las áreas que realiza investigación y desarrollo.
- Programa de Postdoctorado en instituciones relevantes y con profesores supervisores de reconocido prestigio internacional, para investigadores institucionales con alto potencial de publicaciones y con alto potencial para ganar proyectos de ciencia y tecnología del sistema nacional.
- Programas de fomento de la investigación en unidades académicas de 1, 2 y 4 años con financiamiento interno y resultados de publicación, incluyendo los concursos para alumnos de pregrado y postgrado de la universidad.
- Programa de fortalecimiento de recursos y capacidades para la investigación y desarrollo a nivel de Facultades y Escuelas Universitarias.
- Concurso de difusión de experiencias y resultados de investigación e innovaciones en docencia universitaria.
- Programa de incentivos publicaciones ISI/Scopus y SciELO.
- Proyectos de incentivos al desarrollo de proyectos FONDECYT y FONDEF.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra seguidamente:

Tabla 7: Presupuesto y Responsable de Objetivos Estratégicos Sub Eje: Investigación y Desarrollo

| Objetivos Estratégicos | Programas | Responsables Institucionales | Presupuesto (en miles) |
|---|---|---|--|
| 1. Potenciar las capacidades institucionales para la investigación científica y tecnológica de la Universidad. | Programa de incorporación de nuevos cuadros académicos (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Director IAI. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 900.000 |
| | Programa de Post Doctorado (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. | M\$ 500.000 |
| | Programa de fortalecimiento de recursos y capacidades para la investigación y desarrollo a nivel de Facultades y Escuelas Universitarias. | Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica. | Considera presupuesto de todos los programas del Sub eje |
| 2. Posicionarse como líder en materia de publicaciones ISI/ Scopus por académico de jornada completa, entre todas las universidades ubicadas al norte de la Región Metropolitana. | Programa de incentivos publicaciones ISI/Scopus y SciELO (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica. | M\$ 1.800.000 |
| 3. Posicionarse como líder en materia de proyectos de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica entre las universidades estatales del norte de Chile. | Programas de fomento de la investigación (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica. | M\$ 500.000 |
| | Proyectos de incentivos al desarrollo de proyectos FONDECYT y FONDEF (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica. | M\$ 1.000.000 |
| 4. Fortalecer el desarrollo y la transferencia tecnológica, así como los proyectos con impacto en la competitividad con miras al desarrollo regional y nacional. | Programa de fortalecimiento del Instituto de Alta Investigación (incluye infraestructura y equipamiento) (2017-2022). | Vicerrectoría Académica y Director del IAI. | M\$ 2.500.000 |
| 5. Fortalecer la vinculación entre investigación con el pregrado y el postgrado. | Concurso de difusión de experiencias y resultados de investigación e innovaciones en docencia universitaria (2017-2022). | Vicerrectoría Académica. Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica. | M\$ 300.000 |
| Total Programas Estratégicos Investigación y Desarrollo | | | M\$ 7.500.000 |

7.3. EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO VINCULACIÓN CON EL MEDIO

SUB EJE: VINCULACIÓN CON EL MEDIO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En cuanto a la vinculación con el medio, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Posicionar estratégicamente a la institución como un actor relevante de las regiones en la cuales inserta su quehacer desde la perspectiva de su rol en el campo de la educación superior y mediante la generación de iniciativas que favorezcan el desarrollo social y económico.
2. Contribuir a la creación de conocimiento e información que sirvan de apoyo al diseño e implementación de políticas públicas aplicadas al desarrollo regional.
3. Fortalecer la calidad, pertinencia e impacto de las actividades de Vinculación con el Medio regional y nacional con énfasis en la formación de capital humano, desarrollo productivo, patrimonial (cultural – natural) y artístico.
4. Fortalecer la integración transfronteriza con actores educacionales relevantes de la Macro Región Centro Sur Andina.

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

Tabla 8: Metas Para el Horizonte de Planeación Sub Eje: Vinculación con el Medio

| Indicadores | Línea Base | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|----------------------------|------------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Índice de percepción de posicionamiento estratégico institucional a nivel regional | X % Por definir 2017 | X % | X+2 % | X+4 % | X+6 % | X+8% | X+10% |
| Índice de percepción de satisfacción de las actividades de vinculación con el medio. | X % Por definir 2017 | X % Diseño instrumento | X+3 % | X+6 % | X+9% | X+12 % | X+15% |
| Índice de percepción de las autoridades regionales sobre la contribución de la Universidad al diseño e implementación de las políticas públicas. | X % Por definir 2017 | X % Diseño instrumento | X+2 % | X+4 % | X+4 % | X+6 % | X+8 % |



| Indicadores | Línea Base | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|-------------------------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Índice de percepción de stakeholders sobre integración transfronteriza. | X % Por definir 2017 | X % Diseño instrumento | X+3 % | X+3 % | X+6 % | X+9 % | X+12 % |
| Porcentaje de participación de la Universidad en la matrícula de pregrado de primer año de la región de Arica y Parinacota | 65,67% | 66 | 67 | 67 | 68 | 68 | 70% |

POLÍTICAS

Política de Focalización

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

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. A su turno, 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, conforme la misión institucional.

Política de Vinculación con la Formación y la Investigación

La Universidad fomentará la vinculación con el medio orientada a mejorar el desempeño de las funciones académicas de docencia e investigación y cumplir con los objetivos institucionales. Se promoverá el fortalecimiento de las acciones de vinculación orientadas a la integración académica internacional.

Política de Autorregulación

La Universidad implementará mecanismos efectivos de orientación, registro y valoración de impacto de las actividades de vinculación universitaria. Así, la vinculación con el medio, se insertará en un marco de evaluación sistemática, en la perspectiva de efectuar los ajustes pertinentes en forma proactiva frente a desviaciones y cambios significativos, en un marco de calidad e integridad institucional.

MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad de la vinculación con el medio serán:

- Sistema de dirección estratégica y sistema de control estratégico, que permiten el diseño y la evaluación permanente del cumplimiento de la misión, los objetivos estratégicos y metas en el

ámbito de la vinculación con el medio, junto con la generación de los ajustes y la autorregulación necesaria de los objetivos en un contexto de 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 con el medio.
- Sistemas de registro, información, evaluación y seguimiento de las actividades de vinculación con el medio.
- Sistema de medición de la satisfacción de los participantes respecto de los resultados e impactos de las actividades de vinculación con el medio.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos se definen un conjunto de programas estratégicos que configuran una estrategia de consolidación del quehacer de la vinculación con el medio.

- Programa de detección de necesidades y oportunidades de vinculación para el desarrollo productivo de las regiones Arica y Parinacota y Tarapacá.
- Programa orientado al fortalecimiento del trabajo conjunto con los sectores sociales, de servicios y productivos en materias como: confección, evaluación y seguimiento de planes de negocios,

asistencia técnica, consultoría y asesoría, alianzas estratégicas y representación institucional en mesas de trabajo, según sectores de desarrollo regional y nacional.

- Programa de consolidación de un centro de estudios y opinión regional que apoye en el diseño e implementación de las políticas públicas en las regiones en las que opera la institución.
- Programa de formación de líderes sociales y comunitarios mediante el fortalecimiento de capacidades en liderazgo y gestión comunitaria.
- Programa anual de capacitación dirigida a empresas e instituciones públicas y privadas de la región.
- Programa de registro y evaluación de las actividades de vinculación con el medio y sus efectos e impactos en la sociedad.
- Programa para la integración transfronteriza con actores educacionales relevantes de la Macro Región Centro Sur Andina.
- Programa orientado a desarrollo de movilidad académica y estudiantil en contextos internacionales, específicamente en la Macro región Centro Sur Andina.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra seguidamente:

Tabla 9: Presupuesto y Responsable de Objetivos Estratégicos Sub Eje: Vinculación con el Medio

| Objetivos Estratégicos | Programas | Responsables Institucionales | Presupuesto (en miles) |
|---|--|---|------------------------|
| 1. Posicionar estratégicamente a la institución como un actor relevante de las regiones en la cuales inserta su quehacer desde la perspectiva de su rol en el campo de la educación superior y mediante la generación de iniciativas que favorezcan el desarrollo social y económico. | Programa de detección de necesidades y oportunidades de vinculación para el desarrollo productivo (2017-2022). | Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio. | M\$ 30.000 |
| | Programa orientado al fortalecimiento del trabajo conjunto con los sectores sociales, de servicios y productivos (2017-2022). | Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio. Decanos de Facultades y Escuelas Universitaria. | Autofinanciado |
| 2. Contribuir a la creación de conocimiento e información que sirvan de apoyo al diseño e implementación de políticas públicas aplicadas al desarrollo regional. | Programa de consolidación de un centro de estudios y opinión regional que apoye en el diseño e implementación de las políticas públicas en las regiones en las que opera la institución (2017-2022). | Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 200.000 |
| | Programa de formación de líderes sociales y comunitarios (2017-2022) | Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio. | M\$ 300.000 |
| 3. Fortalecer la calidad, pertinencia e impacto de las actividades de Vinculación con el Medio regional y nacional con énfasis en la formación de capital humano, desarrollo productivo, patrimonial (cultural – natural) y artístico. | Programa anual de capacitación (2017-2022). | Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | Autofinanciado |
| | Programa de registro y evaluación de las actividades de Vinculación con el Medio (2017-2022). | Director de Calidad. Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 30.000 |
| 4. Fortalecer la integración transfronteriza con actores educacionales relevantes de la Macro Región Centro Sur Andina. | Programa para la integración transfronteriza con actores educacionales de la Macro Región Centro Sur Andina (2017-2022). | Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 250.000 |
| | Programa orientado a desarrollo de movilidad académica y estudiantil en contextos internacionales, específicamente en la Macro región Centro Sur Andina (2017-2022). | Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio. Dirección de Asuntos Estudiantiles. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$250.000 |
| Total Programas Estratégicos Sub Eje Vinculación con el Medio | | | M\$ 1.060.000 |



SUB EJE: CULTURA Y PATRIMONIO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En cuanto a la cultura y patrimonio, la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Custodiar, gestionar y difundir la Cultura Chinchorro como un patrimonio milenario y único para la Región Arica y Parinacota y el país, contribuyendo a su posicionamiento nacional e internacional.
2. Potenciar la protección, mantención y visualización del patrimonio científico cultural de la Institución.
3. Custodiar y difundir los valores, las tradiciones y las expresiones culturales de la Región Arica y Parinacota y de la Región Tarapacá.
4. Fortalecer la difusión de las actividades artísticas y culturales de la Universidad, posicionándose como un agente protagónico a nivel de las regiones en que la institución realiza su quehacer.

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

Tabla 10: Metas para el Horizonte de Planeación Sub Eje: Cultura y Patrimonio

| Indicadores | Línea Base | 2017 | 2018 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-------------------------|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Nuevos recursos anuales invertidos con financiamiento interno externo en la Cultura Chinchorro | 0 | 0 | 3.400 millones | 5.750 millones | 5.850 millones | 1.000 millones | 1.000 millones |
| Índice de percepción de stakeholders sobre el impacto de acciones desarrolladas en el patrimonio científico cultural de la institución | X % Por definir 2017 | X % Diseño instrumento | X+2 % | X+5 % | X+10 % | X+18 % | X+20 % |
| Índice de percepción de stakeholders sobre custodia y difusión. | X % Por definir 2017 | X % Diseño instrumento | X+2 % | X+5 % | X+5 % | X+9 % | X+12 % |
| Índice de percepción de stakeholders sobre difusión de las actividades artísticas y culturales de la Universidad. | X % Por definir 2017 | X % Diseño instrumento | X+3 % | X+6 % | X+9 % | X+12 % | X+15 % |

POLÍTICAS

Política de Focalización

La Universidad propiciará el desarrollo de programas consolidados y proyectos con resultados de alto impacto orientados a la difusión cultural, la custodia y puesta en valor del patrimonio institucional con especial atención a lo que significa la Cultura Chinchorro para la Región, el país y la humanidad.

Política de Bidireccionalidad y Asociatividad

La Universidad responderá, en función de sus capacidades, a las necesidades que el medio regional demande en materia de cultura y patrimonio relacionándose bidireccionalmente con las organizaciones públicas y privadas pertinentes. Asimismo, la Universidad de Tarapacá establecerá convenios de colaboración y trabajo conjunto con instituciones que posibiliten contribuir a la ejecución de acciones de impacto positivo en el ámbito de la cultura y patrimonio.

Política de Puesta en Valor

La Universidad asumirá el desafío de contribuir a proteger y recuperar el patrimonio milenario que representa la Cultura Chinchorro, desplegándose 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.

Política de Vinculación con la Formación y la Investigación

La Universidad fomentará que el trabajo en cultura y patrimonio tenga un vínculo sistemático con la docencia de pregrado y postgrado y con la investigación para fortalecerse mutuamente y favorecer el cumplimiento de la misión institucional.

Política de Autorregulación

La Universidad implementará mecanismos efectivos de orientación, registro y valoración de impacto de las actividades en el área de cultura y patrimonio, lo que implica insertar la labor en un marco de evaluación sistemática, bajo la perspectiva de efectuar los ajustes pertinentes en forma proactiva frente a desviaciones y cambios significativos, considerando un contexto de calidad e integridad institucional.

MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad del sub eje de patrimonio y cultura serán:

- Sistema de dirección estratégica y sistema de control estratégico, que permiten el diseño y la evaluación permanente del cumplimiento de la misión, los objetivos estratégicos y metas en el ámbito de la cultura y patrimonio junto con la generación de los ajustes y la autorregulación necesaria de los objetivos en un contexto de 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 cultura y patrimonio.

- Sistemas de registro, información, evaluación y seguimiento de las actividades referidas a cultura y patrimonio.
- Sistema de medición de la satisfacción de los participantes respecto de los resultados e impactos de las actividades de cultura y patrimonio.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos se definen un conjunto de programas estratégicos que configuran una estrategia de consolidación del quehacer de la vinculación con el medio.

- Programa de puesta en valor de la Cultura Chinchorro que comprende la construcción del gran Museo Chinchorro, junto con el fortalecimiento de las colecciones y las

condiciones de operación del trabajo de custodia patrimonial.

- Programa revalorización y difusión del Archivo Histórico Vicente Dagnino y colección patrimonial Alfredo Wormald.
- Programa de difusión cultural que comprende el despliegue territorial en Chile y en la perspectiva transfronteriza de los grupos estables de la institución tales como: Ballet Folclórico, Grupo Integración, Grupo de Teatro, Coro Universitario, Tuna Universitaria, entre otros de similar importancia.
- Puesta en valor y difusión del patrimonio científico cultural de la institución a través de su integración y disposición en formatos digitales y físicos para un mejor posicionamiento del quehacer de la universidad en su entorno regional.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra seguidamente:

Tabla 11: Presupuesto y Responsable de Objetivos Estratégicos Sub Eje: Cultura y Patrimonio

| Objetivos Estratégicos | Programas | Responsables Institucionales | Presupuesto (en miles) |
|---|--|---|------------------------|
| 1. Custodiar, gestionar y difundir la Cultura Chinchorro como un patrimonio milenario y único para la Región Arica y Parinacota y el país, contribuyendo a su posicionamiento nacional e internacional. | Programa de puesta en valor de la Cultura Chinchorro (2017-2022) | Vicerrector Académico. Vicerrector de Finanzas. Decana Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. | M\$ 18.600.000 |

| Objetivos Estratégicos | Programas | Responsables Institucionales | Presupuesto (en miles) |
|--|--|--|------------------------|
| 2. Potenciar la protección, mantención y visualización del patrimonio científico cultural de la Institución. | Programa revalorización y difusión del Archivo Histórico Vicente Dagnino y colección patrimonial Alfredo Wormald. (2017-2022) | Vicerrector Académico. Vicerrector de Finanzas. Director de Biblioteca. Decana Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. | M\$ 500.000 |
| 3. Custodiar y difundir los valores, las tradiciones y las expresiones culturales de la Región Arica y Parinacota y de la Región Tarapacá. | Programa de difusión cultural que comprende el despliegue territorial en Chile y en la perspectiva transfronteriza de los grupos estables de la institución (2017-2022). | Vicerrector Académico. Director de Extensión y Vinculación con el Medio. | M\$ 500.000 |
| 4. Fortalecer la difusión de las actividades artísticas y culturales de la Universidad, posicionándose como un agente protagónico a nivel de las regiones en que la institución realiza su quehacer. | Puesta en valor y difusión del patrimonio científico cultural de la institución a través de su integración y disposición en formatos digitales y físicos (2017-2022). | Vicerrector Académico. Director de Extensión y Vinculación con el Medio. Decanos de Facultades y Escuelas Universitarias. | M\$ 150.000 |
| Total Programas Estratégicos Sub Eje Cultura Y Patrimonio | | | M\$ 19.750.000 |

7.4. EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO GESTIÓN INSTITUCIONAL

SUB EJE: GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En cuanto al eje de gestión institucional la Universidad de Tarapacá dispone de los siguientes objetivos estratégicos:

1. Mantener un equilibrio económico, financiero y presupuestario permanente en el accionar de la Universidad.
2. Lograr la dotación de recursos físicos, financieros y materiales en un nivel satisfactorio para el desarrollo del quehacer institucional.
3. Lograr la dotación de recursos académicos y funcionarios competentes para el desarrollo de las tareas institucionales.
4. Consolidar las capacidades de autoevaluación, diagnóstico estratégico y autorregulación en el marco de un sistema de mejoramiento permanente.

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

Tabla 12: Metas para el Horizonte de Planeación Sub Eje: Gestión Institucional

| Indicadores | Línea Base | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Aporte Fiscal Directo Concursable | Top - 10 | Top-10 | Top-10 | Top-9 | Top-9 | Top-8 | Top-8 |
| Superávit Estructural | MM\$ 1.148 | \$ 1.200 millones | \$ 1.400 millones | \$ 1.400 millones | \$ 1.600 millones | \$ 1.600 millones | \$ 1.800 millones |
| Patrimonio/Activo Total | 89,87% | >90% | >90% | >90% | >90% | >90% | >90% |
| Proporción de Doctores del cuerpo regular | 35% | 35% | 37% | 39% | 41% | 43% | 45% |
| Alumnos por Jornada Completa Equivalente | 23,5 | 23,5 | 23,5 | 23,5 | 23,5 | 23,5 | 23,5 |
| Proporción de profesionales del total de funcionarios | 29% | 30% | 32% | 34% | 36% | 38% | 40% |
| Índice de cumplimiento de los elementos de implementación | 0% | 10% | 40% | 50% | 70% | 90% | 100% |



GOVERNIO DE TARRAGONA

Autoevaluación Institucional Y Sistema de Dirección Estratégica

Rector:
Arturo Flores Franchó
Universidad de Tarragona

Madrid, 2018



| Indicadores | Línea Base | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Índice de cumplimiento de los planes de mejora institucional | 0% | 20% | 40% | 60% | 75% | 90% | 100% |
| Tasa de postgraduados del cuerpo académico regular (JC y MJ) | 86% | 86% | 86% | 88% | 88% | 90% | 92% |
| Encuesta de percepción de la satisfacción de la comunidad universitaria (incluye académicos, funcionarios y estudiantes) | Satisfacción general 84% | 85% | 85% | 86% | 88% | 88% | 90% |

POLÍTICAS

Política de Dotación de Recursos

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

Política de Financiamiento

La docencia global de la Universidad debe autofinanciarse, mientras que la investigación debe financiarse con el Aporte Fiscal Directo (A.F.D.). A su turno, la vinculación con el medio se debe financiar con los fondos recibidos del Aporte Fiscal Directo A.F.D. en caso de programas centrales y autofinanciarse

en programas demandados por el medio. La búsqueda del equilibrio global supone generar un superávit estructural que permita a la institución disponer de las contrapartes necesarias para las oportunidades de crecimiento y desarrollo que se generan por la vía de los fondos concursables. Además, las unidades académicas y los servicios centrales dispondrán de los recursos presupuestarios necesarios para su funcionamiento cabal.

Política de Recursos Humanos

La Universidad tenderá a contratar a las personas más talentosas en el área académica y funcionaria, con base a los 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 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. La evaluación del desempeño individual 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. Finalmente, la estabilidad laboral es un compromiso ineludible de la alta dirección y los mecanismos de evaluación de desempeño constituyen la base de los avances, progresos y salida de las carreras académicas y funcionaria.

Política de Autorregulación

La Universidad implementará mecanismos efectivos para el desarrollo de la gestión institucional, lo que implica insertar la labor en un marco de evaluación sistemática, bajo la perspectiva de efectuar los ajustes pertinentes en forma proactiva frente a desviaciones y cambios significativos, considerando un contexto de calidad e integridad institucional. En particular, la Universidad dispondrá de un sistema integrado de autorregulación institucional y dispondrá de un sistema integrado de autorregulación a nivel de programas académicos.

MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principales mecanismos de aseguramiento de la calidad de la Gestión Institucional serán:

- Sistema de dirección estratégica, que delinea el proyecto de desarrollo institucional, la misión, el propósito estratégico, los objetivos estratégicos, las políticas y las estrategias de desarrollo, junto a los sistemas de monitoreo del accionar institucional.
- Sistema de costeo por actividades, que analiza y diferencia los costos específicos de docencia de pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio.
- Sistema de 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 el control de objetivos y acciones funcionales.
- Sistema de gestión presupuestaria sustentado en la definición de criterios de asignación presupuestaria y en la evaluación permanente de los ingresos y gastos del período operacional.
- Sistema de perfeccionamiento académico, focalizado en la formación doctoral.
- Sistema de labor académica basado en el compromiso individual en docencia, investigación y vinculación con el medio de los académicos, de las Facultades, Escuelas Universitarias e Instituto de Alta Investigación. La evaluación permanente de la labor académica conduce a un mejoramiento continuo.
- Sistema de evaluación académica basado en la medición del grado de cumplimiento del compromiso de labores académicas y vinculado a la remuneración por productividad en función del nivel de logro.
- Sistema de remuneraciones diferenciado a nivel directivo, académico y funcionario. Con componentes fijos y variables basados en resultados.
- Sistema de capacitación focalizado en la dotación de competencias, destrezas y habilidades específicas para el personal funcionario de la Universidad.

- Sistema de evaluación funcionaria que consiste en la medición del desempeño funcionario en forma permanente, basado en el cumplimiento de niveles adecuados para la realización de una labor académica, profesional, técnica, administrativa y auxiliar en condiciones satisfactorias de calidad.
 - 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.
 - Sistema de evaluación de calidad focalizado en la evaluación institucional de carreras y programas, sustentado en los procesos de autoevaluación, evaluación externa y juicios de acreditación, como mecanismos de mejora continua.
 - Sistema de dotación de capacidades de diagnóstico y autorregulación central y descentralizada. La institución cuenta con una unidad de análisis y evaluación institucional que proporciona un monitoreo permanente del entorno, de los recursos y capacidades para realizar los ajustes pertinentes en un contexto de mejoramiento continuo.
- niveles posibles y minimizar los gastos teniendo presente las exigencias de excelencia y calidad.
- Programa de inversiones físicas, fortaleciendo la logística y operaciones y la mantención de campus universitarios.
 - Programa de optimización de la carrera académica, partiendo por el rediseño del actual sistema de jerarquías, adecuando a las exigencias propias de un sistema altamente competitivo.
 - Programa de optimización y profesionalización de la planta funcionaria ajustada al rediseño de las unidades académicas, fortaleciendo las unidades críticas referidas a gestión de calidad a nivel descentralizado y gestión administrativa.
 - Programa de optimización del sistema de recursos humanos, considerando especialmente el perfeccionamiento y la evaluación académica.
 - Programa de consolidación de la carrera funcionaria, incrementando las exigencias de profesionalización del área de administración institucional, junto a la debida optimización del sistema de capacitación y evaluación de la calidad funcionaria.

ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los objetivos estratégicos se definen un conjunto de programas estratégicos que configuran una estrategia de consolidación del quehacer de la gestión institucional.

- Programa de optimización de ingresos y gastos, logrando maximizar los ingresos a sus mayores
- Programa de alineamiento del diseño con la implementación de la estrategia que implica el rediseño y optimización del sistema de control estratégico; la consolidación y optimización del sistema de información, el rediseño y optimización de la estructura académica, y la evaluación e implementación de planes de mejora.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES Y RESPONSABLES INSTITUCIONALES

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra seguidamente:

Tabla 13: Presupuesto y Responsable de Objetivos Estratégicos Sub Eje: Gestión Institucional

| Objetivos Estratégicos | Programas | Responsables Institucionales | Presupuesto (en miles) |
|--|---|---|---|
| 1. Mantener un equilibrio económico, financiero y presupuestario permanente en el accionar de la Universidad. | Programa de optimización de ingresos y gastos (2017-2022). | Vicerrector de Administración y Finanzas. Director de Planificación. Director de Administración y Finanzas. | Sin costo adicional |
| 2. Lograr la dotación de recursos físicos, financieros y materiales en un nivel satisfactorio para el desarrollo del quehacer institucional. | Programa de inversiones físicas, fortaleciendo la logística y operaciones y la mantención de campus universitarios (2017-2022). | Vicerrector de Administración y Finanzas. Director de Planificación. Director de Administración y Finanzas. | M\$ 4.000.000 |
| 3. Lograr la dotación de recursos académicos y funcionarios competentes para el desarrollo de las tareas institucionales. | Programa de optimización de la carrera académica (2017-2022). | Vicerrector Académico. Director de Planificación. Director de Calidad. Decanos de Facultades y Escuelas. Director del IAI. | M\$ 1.400.000 |
| | Programa de optimización y profesionalización de la planta funcionaria (2017-2022). | Vicerrector de Administración y Finanzas. Director de Planificación. Director de Administración y Finanzas. | M\$ 300.000 |
| | Programa de consolidación de la carrera funcionaria (2017-2022). | Vicerrector de Administración y Finanzas. Director de Planificación. Director de Administración y Finanzas. | Readecuación del gasto por optimización |
| | Programa de optimización del sistema de recursos humanos (2017-2022). | Vicerrector Académico. Vicerrector de Administración y Finanzas. Decanos de Facultades y Escuelas. Director del IAI. Director de Planificación. Director de Administración y Finanzas. | Readecuación del gasto por optimización |
| 4. Consolidar las capacidades de autoevaluación, diagnóstico estratégico y autorregulación en el marco de un sistema de mejoramiento permanente. | Programa de alineamiento del diseño con la implementación de la estrategia (2017-2022). | Vicerrector Académico. Vicerrector de Administración y Finanzas. Decanos de Facultades y Escuelas. Director del IAI. Director de Planificación. Director de Administración y Finanzas. | M\$ 500.000 |
| Total Programas Estratégicos Sub Eje Gestión Institucional | | | M\$ 6.200.000 |

8. RESUMEN PRESUPUESTO DE INVERSIONES POR EJE DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

La Universidad de Tarapacá, en el período 2017-2022 invertirá M\$ 53.290.000 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 14: Resumen Presupuesto de Inversiones por Eje de Desarrollo Estratégico

| Eje de Desarrollo Estratégico | Sub Eje | Presupuesto (en miles) |
|---|----------------------------|------------------------|
| Formación | Formación de Pregrado | M\$ 14.370.000 |
| | Formación de Postgrado | M\$ 4.410.000 |
| Investigación y Desarrollo | Investigación y Desarrollo | M\$ 7.500.000 |
| Vinculación con el Medio | Vinculación con el Medio | M\$ 1.060.000. |
| | Cultura y Patrimonio | M\$ 19.750.000 |
| Gestión Institucional | Gestión Institucional | M\$ 6.200.000 |
| Presupuesto de Inversiones Total | | M\$ 53.290.000 |

9. ELEMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para lograr una implementación exitosa del diseño de la estrategia y programas estratégicos, la Universidad requiere generar condiciones que permitan además de su óptima aplicación, la posibilidad de realizar un seguimiento del avance, fiscalizar el cumplimiento de los compromisos asumidos y, de ser necesarias, implementar medidas correctivas.

En este contexto, se requieren acciones específicas que logren el perfecto alineamiento entre la estrategia y el diseño organizativo, el sistema de control estratégico y el sistema de información expedito y operativo, en la perspectiva de reunir, procesar, filtrar y distribuir la información requerida para la actualización permanente de estos parámetros.

Los elementos anteriores 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 cultura de calidad.

9.1. DISEÑO ORGANIZATIVO

En términos de diseño organizativo para seguir avanzando permanentemente en los niveles de funcionalidad de la estructura organizativa garantizando un pleno alineamiento con la estrategia y favoreciendo el despliegue del gobierno corporativo. Así, se consideran las siguientes optimizaciones:

- Mejoramiento del diseño y funcionamiento de la sede Iquique, que implica el rediseño de unidades y cuerpos académicos, considerando el pleno

empleo de los talentos académicos de la casa central.

Fecha de realización: Diciembre de 2019.

- Mejoramiento y optimización del funcionamiento de las unidades académicas, que implica el rediseño organizativo, considerando la optimización de las unidades académicas en número y en cuanto a los requerimientos mínimos en materia de docencia de pregrado y postgrado, investigación y desarrollo y vinculación con el medio exigible a las Facultades, Departamentos y Escuelas.

Fecha de realización: Diciembre de 2019.

9.2. SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO

Bajo la óptica del control estratégico se contemplan optimizaciones necesarias para una integración entre lo estratégico, lo táctico y lo operativo, considerando el nivel de desarrollo que ya dispone la institución, el cual permite avanzar a niveles superiores de desarrollo en estas materias. En este sentido, se plantea:

- Optimización del diseño de un sistema integral de control basado en indicadores de dirección estratégica alineados con los indicadores de gestión táctica y operativa, lo que implica integrar desde los indicadores de cumplimiento de la misión, pasando por los indicadores académicos y de aseguramiento de la calidad en docencia, postgrado, investigación y vinculación con el medio, hasta los indicadores de desempeño colectivo e individual

Fecha de realización: Diciembre de 2019.

9.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En cuya perspectiva de análisis comprenden un perfeccionamiento permanente, sistemático e ininterrumpido de los sistemas de información y gestión del conocimiento como elementos fundamentales para la toma de decisiones institucionales.

- Optimización del sistema de gestión académica, que permitirá gestionar conocimiento en línea, no sólo en el ámbito del registro, evaluación y seguimiento, sino que en las posibilidades de mejoramiento de las plataformas académicas para favorecer los procesos formativos.

**Fecha de realización: Diciembre de 2018/
Diciembre de 2020 / Diciembre de 2022**

- Optimización del sistema de gestión de administración y finanzas, que permitirá la mejor gestión en las áreas de asignación de recursos

presupuestarios, evaluación de inversiones financieras, gestión del capital de trabajo, especialmente de la partida de cuentas por cobrar, flujos de caja, estableciendo reportes a directivos semanalmente para evaluar la marcha económica y financiera de la institución.

**Fecha de realización: Diciembre de 2018/
Diciembre de 2020 / Diciembre de 2022**

- Optimización del sistema de seguimiento del proceso de dirección estratégica, considerando los dispositivos para que cada uno de los actores protagónicos del sistema y los responsables de los programas estratégicos, dispongan de los elementos de análisis oportunamente para adoptar las medidas correctivas ante desviaciones y realizar los ajustes pertinentes para una autorregulación efectiva.

**Fecha de realización: Marzo de 2018/ Marzo de
2020 / Marzo de 2022**

