

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS HORIZONTE UTA 2030

Versión ajustada / 2021

Validación Comité Plan de Fortalecimiento: 27/01/2022

I. Antecedentes institucionales		
Descripción general	Fundación	1981
	Ubicación	Casa Central y los campus Saucache, Velásquez y Azapa, ubicados en la ciudad de Arica, XV Región de Arica y Parinacota. La sede y sus campus Esmeralda, Baquedano, Ramírez y Tirana se encuentran en la ciudad de Iquique, I Región de Tarapacá.
	Oferta académica	44 programas de pregrado. 11 programas de postgrado (cinco de Magíster y seis de Doctorado).
	Comunidad	9.475 estudiantes pregrado y 283 estudiantes postgrado. 326,5 académicos y académicas. 658 funcionarios y funcionarias.
Plan de Desarrollo Institucional		Sistema de Dirección Estratégica (SDE) 2017-2022.
Misión institucional		<p>La Universidad de Tarapacá es una institución de Educación Superior regional estatal comprometida con la excelencia académica y el mejoramiento continuo de su calidad. La institución realiza su quehacer en la Región de Arica y Parinacota y en la Región de Tarapacá, con proyección del mismo hacia el país y a la Macro Región Centro Sur Andina.</p> <p>Sus áreas de desarrollo son la docencia de pregrado orientada a la formación integral de profesionales que se inserten con éxito en el mercado laboral, promoviendo la educación continua, equidad y la movilidad social; la investigación y el postgrado en aquellas áreas en las cuales la Universidad genera ventajas competitivas significativas; la vinculación con el medio y la extensión académica en la perspectiva de contribuir al desarrollo regional e integración transfronteriza. La Universidad de Tarapacá, además, asume el desafío de custodia, conservación y preservación los patrimonios regionales, con énfasis en la Cultura Chinchorro, la que constituye un acervo cultural milenario de valor inestimable para la humanidad.</p>
Acreditación institucional		Cinco años acreditación / 2017-2022. Áreas: Gestión Institucional / Docencia de Pregrado / Investigación / Vinculación con el Medio.
Modelo Educativo		Modelo Educativo Universidad de Tarapacá 2011, actualizado 2021 ¹ . Modelo Pedagógico Universidad de Tarapacá 2017.

¹ En proceso de oficialización.

II. Diagnóstico institucional

II.1. Escenario institucional

La Universidad de Tarapacá es una institución de educación superior estatal y regional, creada mediante Decreto con Fuerza de Ley N° 150 del 11 de diciembre de 1981. Ubicada en el extremo norte de Chile, con casa central en la ciudad de Arica, XV Región de Arica y Parinacota y una sede en la ciudad de Iquique en la I Región de Tarapacá. Los lineamientos de su misión, visión y propósito estratégico han sido, en general, integrados en el Sistema de Dirección Estratégica institucional 2017-2022 [en adelante SDE], en el Modelo Educativo Institucional [MEI] y en el Modelo Pedagógico Institucional [PEI], fortaleciendo el quehacer institucional en la perspectiva de ser una entidad que avanza en su complejidad y calidad.

(AE1) Gestión y planificación estratégica.

Mediante la Dirección Estratégica y la Gestión Institucional se orienta el proyecto universitario hacia el cumplimiento de la misión en un marco de calidad, equidad, sustentabilidad económica y compromiso público. En el SDE 2017-2022 se ha incorporado aspectos sistémicos de operaciones institucionales en distintos niveles, abordando, además de la gestión y planificación, otros ámbitos propios de la dirección estratégica. El SDE contiene los lineamientos misionales, visión/propósito estratégico, valores institucionales junto con las políticas, objetivos, programas e indicadores estratégicos distribuidos en cuatro ejes de desarrollo estratégico: formación (pre y postgrado); investigación y desarrollo; vinculación con el medio y gestión institucional, gobernanza y desarrollo institucional.

La Universidad presenta resultados contundentes que reflejan la exitosa implementación de SDE en la última década. Con todo, el Horizonte 2030 implica el desafío de consolidar nuestra Universidad como institución compleja, acoplada a las crecientes exigencias de un entorno social dinámico y competitivo. Para lograrlo, nuestro objetivo es robustecer el área de postgrado, consolidar el quehacer de pregrado, potenciar la investigación, innovación y vinculación con el medio, preservando las perspectivas de calidad, equidad, inclusión, interculturalidad y género en el quehacer institucional.

El proceso estratégico ha exigido una permanente progresión en nuestra competitividad académica, lo que ha estimulado importantes inversiones en infraestructura y en recursos tangibles e intangibles que han facilitado la formación de estudiantes, el desarrollo de investigaciones complejas, el reforzamiento de los sistemas de control de gestión interno y el aseguramiento continuo de la calidad de los procesos administrativos. La Universidad destaca por sus indicadores de liquidez, solvencia y equilibrio operacional de largo plazo sustentados en procesos de formulación presupuestaria alineada con los propósitos y las prioridades estratégicas establecidas en el SDE y en los planes de desarrollo de las unidades académicas. La institución ha tenido la capacidad de autorregulación para ajustar sus gastos operacionales y de administración ante situaciones coyunturales².

Uno de los focos prioritarios son nuestros estudiantes. Nuestra aspiración es contribuir al progreso regional, generando movilidad y desarrollo social mediante la formación de profesionales preparados para actuar en ambientes globales. En coherencia, la gestión estudiantil dispone de instancias formales, procesos y servicios orientados al desarrollo y calidad de vida estudiantil. Las políticas, programas y beneficios existentes se basan en los principios de equidad y no discriminación, brindando soporte preventivo en pro del bienestar biopsicosocial.

Otro foco ha sido el desarrollo académico y administrativo paralelo en Arica e Iquique, por lo que se ha realizado importantes inversiones en infraestructura y desarrollo académico, reduciendo significativamente la brecha entre casa central y sede. En el soporte, mediante un sistema integral de información para dirección estratégica, la gestión académica, administrativa y financiera se pretende contar con un repositorio central de Data Warehouse que integrará las diversas bases de datos disponibles en la institución, en función de los indicadores estratégicos definidos en el SDE.

² Ley N°21.091 y Ley N°21.094.

Si bien se ha cumplido con los objetivos de consistencia interna propuestos en el SDE 2017-2022, es necesario acrecentar la proporción de doctores del cuerpo académico, que aún se encuentra por debajo de la exigencia para el sistema universitario estatal. Es preciso también mejorar la gestión orientada a sustentar la docencia, cautelando la continua mejora, renovación y dotación de infraestructura y condiciones óptimas. Debemos seguir consolidando el quehacer académico, fortaleciendo una cultura de calidad integral, junto con el mejoramiento permanente de la gobernanza, los mecanismos de coordinación, la optimización de los procesos de gestión y de los sistemas de comunicación e información.

(AE2) Docencia y procesos formativos: pre y postgrado.

En esta área se ha desarrollado propósitos claros y pertinentes formulados en el MEI y en el SDE. El MEI ha sido implementado a través del MPI, programas de perfeccionamiento en métodos pedagógicos y un proceso sistemático de innovación curricular. La Universidad ha mantenido una matrícula creciente en el período 2016-2020, consistente con su posición de predominio en el sistema universitario de la XV Región³. El estudiantado proviene principalmente de colegios particulares subvencionados (63 %) y municipalizados (33 %), existiendo entre ellos una gran diversidad cultural (44,1 % se identifica con algún grupo étnico)⁴, en tanto, estudiantes extranjeros representan 2,58 % del total de matriculados. Un alto porcentaje de estudiantes son la primera generación de la familia nuclear que accede a la educación superior universitaria; provienen, en su mayoría, de familias de nivel sociocultural bajo y con ingresos económicos escasos.

La Universidad se ha transformado en un activo motor regional. El mérito conlleva el desafío de atender una mayoría de estudiantes de alta vulnerabilidad académica y psicoafectiva, que se evidencia en los resultados de la encuesta anual de caracterización social y en el dominio de competencias en las áreas de matemáticas, lenguaje e inglés. En coherencia con los principios de equidad e inclusión, se ha implementado mejoras continuas en docencia e inserción estudiantil, con recursos propios y extraordinarios obtenidos mediante convenios de desempeño suscritos con el Ministerio de Educación, implementándose mecanismos de innovación curricular y estrategias de diagnóstico, nivelación y apoyo a la progresión estudiantil que han contribuido a la disminución de las brechas académicas de ingreso. En coherencia, desde 2010, se ha implementado programas de reforzamiento de competencias transversales, con tutores que acompañan cercanamente. Con todo es importante fomentar el incremento de la tasa de titulación oportuna y reforzar los vínculos con titulados y egresados, acorde a la necesidad de retroalimentación y orientación de los procesos de innovación curricular. En ese sentido, siendo coherentes con una población de estudiantes nativos-digitales, una oportunidad relevante para la digitalización y virtualización de la docencia y servicios estudiantiles se ha abierto a partir de la respuesta institucional frente a la crisis sanitaria generada por el COVID-19, evidenciándose viabilidad y mejora de los procesos formativos, los entornos de aprendizaje virtual y la integración de personas con capacidades distintas, la equidad, el bienestar psicosocial y la calidad de vida universitaria.

Respecto al cuerpo académico, al año 2020 se alcanzó 326,5 académicos (324 con jornada completa) que atienden a 9.758 estudiantes (9.475 de pregrado y 283 de posgrados), configurando un estándar de dedicación académica de 29,8 estudiantes de pregrado por cada académico con jornada completa. La proporción de académicos con grado de Doctor ha tenido un aumento sostenido pasando del 39 % en 2018 al 47% en 2020⁵, pero sigue inferior a la meta del sistema de universidades estatales del país.

En el ámbito de postgrado se ha desarrollado una creciente oferta de doctorados sobre la base de estándares de calidad, privilegiando su vínculo con la investigación. La evaluación de programas de postgrado, en la práctica considera este nexo como una exigencia fundamental para determinar su condición de acreditables ante la Comisión Nacional de Acreditación. De los seis programas doctorales impartidos, tres se encuentran acreditados (Antropología, Psicología e Historia), dos están en proceso de acreditación (Ciencias Sociales y Ciencias con mención en Matemática) y uno se someterá por primera vez al proceso el año 2022 (Educación). La Universidad cuenta, además, con cinco programas de Magíster, cuatro de

³ 73,38 % de la matrícula universitaria regional 2019, 9.171 estudiantes de pregrado y 289 de postgrado.

⁴ 18,49 % aymara, 2,13 % mapuche, 0,92 % diaguita, 0,84 % atacameño y el 21,75 % a otra etnia. Base de datos personales cruce con base de matrícula SIES, abril 2019.

⁵ Fuente Mineduc, 2021.

carácter académico y uno profesional (Magíster en Dirección y Gestión de Empresas). Dos de ellos están acreditados (Antropología e Historia) y dos han iniciado sus respectivos procesos de validación (Educación y Ciencias con mención en Matemática).

Con el fin de consolidar esta área, el año 2017 la Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica (DIPTT), dependiente de la Vicerrectoría Académica vela por el fortalecimiento de las actividades de investigación, postgrado y transferencia tecnológica, proponiendo políticas, normas y procedimientos para el desarrollo de las actividades de esas áreas, asesorando e impulsando avances en materia de calidad de los programas. Las exigencias formales para abrir postgrados llevan implícito una responsabilidad que apunta a apoyar la creación de programas en que la institución cuente con ventajas comparativas y que sean proyectables en el tiempo. Esto ha llevado a sugerir, en el corto plazo, la apertura de programas doctorales (Física y Tratamiento de aguas y energía solar) y Magíster (Patrimonio, Salud Pública, Agricultura, Agua y energía solar, Acción Social), además de la necesaria habilitación de especialidades de la Escuela de Medicina.

Para la Universidad resulta prioritario reforzar su planta académica e incrementar el número de doctores con jornada completa para labores de docencia en pregrado y postgrado e investigación. La exigencia se inserta en el contexto de competitividad del sistema universitario nacional, en el que el número de papers en revistas u otras publicaciones, indexadas en los más altos cuartiles, es tan importante como la obtención de proyectos FONDECYT, FONDEF o equivalentes. Finalmente, aunque se ha avanzado en la incorporación del Sistema de Créditos Transferibles en los programas de postgrado, equilibrando y adecuando las cargas académicas, el desafío es evaluar los programas en ejecución y efectuar los ajustes curriculares pertinentes para el logro de los perfiles de egreso y la flexibilidad curricular en relación a la continuidad de estudios.

(AE3) Investigación, innovación y/o creación

La Universidad de Tarapacá es una institución de educación superior compleja que considera la investigación como una actividad prioritaria que se fomenta especialmente en áreas en que la institución tiene ventajas competitivas derivadas de su ubicación geográfica y de núcleos académicos de excelencia.

El resguardo del cumplimiento de los objetivos estratégicos está bajo la responsabilidad de la Dirección de Investigación Postgrado y Transferencia Tecnológica. En su estructura cuenta con el Comité Ético Científico, organismo acreditado por la Secretaría Regional Ministerial de Salud de la Región de Arica y Parinacota, cuya misión es evaluar los componentes éticos de los proyectos de investigación, además del correcto desempeño durante su ejecución.

La investigación institucional es de alta calidad, con una productividad per cápita de 2,6 artículos. En el año 2020, sus académicos registraron 848 publicaciones en revistas de alta indexación, distribuidas en 430 Scopus, 96 Scielo y 322 WoS. Desde el año 2010, el número de las colaboraciones académicas ha mantenido un alza continua, lo que se refleja en el incremento entre 2019 y 2020 de 607 a 848. En cuanto a proyectos de investigación financiados de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), la Universidad ha logrado consolidar su liderazgo en el norte de Chile con treinta FONDECYT Regular (nueve adjudicados el presente año) y 18 FONDECYT Iniciación en el período 2017-2021. La Universidad ha fortalecido su capacidad de investigación, aumentando progresivamente la cantidad de académicos con grado de Doctor. Estas incorporaciones han sido hechas por mecanismos competitivos con financiamiento externo, vía Convenios de Desempeño (MINEDUC) y Programa de Atracción e Inserción de Capital Humano Avanzado (ANID).

Además de la labor académica realizada desde las facultades se cuenta con un Instituto de Alta Investigación (IAI), destinado a potenciar la generación de conocimiento de excelencia. Al Instituto se adscriben doce investigadoras e investigadores de prestigio internacional, quienes desarrollan proyectos complejos y diversos relacionados con áreas específicas de las matemáticas, física, arqueología, antropología, psicología, historia biología y medicina.

La institución apoya, con recursos internos, el desarrollo de investigaciones acotadas y con temáticas específicas, a través de cinco programas de fondos concursables: Mayor de Investigación Científica y Tecnológica, Investigación en Educación,

apoyo para Anteproyecto FONDEF, de Investigación para estudiantes de Pregrado y de Investigación para Estudiantes de Postgrado. En el año 2020 se adjudicaron 57 proyectos en concursos de investigación internos, con una tasa de adjudicación del 61,2 % y 178 millones de pesos asignados para su ejecución.

La Universidad realiza investigación aplicada e innovación tecnológica vinculada al desarrollo regional, con financiamiento de fuentes competitivas regionales y nacionales, públicos y privados. El año 2019 ha sido parte de un consorcio que se adjudicó el proyecto CORFO Centro Tecnológico de Economía Circular, obtuvo un proyecto FIC en la región de Tarapacá y otro FONDEF VIU. Siete proyectos han sido financiados por fondos competitivos regionales para el período 2017-2019, un número restringido derivado de la suspensión desde el año 2015 de las convocatorias a Proyectos de Innovación para la Competitividad por el Gobierno Regional.

En el ámbito de gestión de las invenciones y tecnologías el desarrollo es incipiente, se cuenta con dos solicitudes de patente presentadas en PCT en curso, en el marco del Convenio de ejecución con Fundación UC Davis Chile Life Sciences Innovation Center y la UTA: N° 202000346 solicitud de patente BIOESTIMULATE BASADO EN LA BACTERIA Pseudomonas lini CEPA S57, y Método de Aplicación para Promover el Crecimiento en Plantas; y N°202000348 solicitud de patente BIOFUNGICIDA BASADO EN LA BACTERIA Pseudomonas lini CEPA S57 Y Método DE Aplicación para el Control de Hongos Fitopatógenos.

El cumplimiento de sus indicadores estratégicos en esta área presenta un rendimiento destacado⁶. No obstante, se debe procurar mantener cuantitativa y cualitativamente este logro, incrementando la complejidad de las investigaciones realizadas y su vínculo con actividades docentes. Es necesario actualizar los mecanismos e incentivos para el desarrollo de la investigación, creación e innovación que permitan aumentar el número de académicos que realiza investigación en la Universidad. El tamaño relativo de la institución es un hándicap que acota el nivel de logro que puede alcanzarse. Por ello, es fundamental disponer de un sistema de monitoreo, visibilización y evaluación de impacto del quehacer investigativo en el desarrollo disciplinario, la docencia y el ámbito productivo y social, que permita mejorar la gestión de los recursos organizativos, humanos, físicos, informáticos y financieros dispuestos para la investigación.

(AE4) Vinculación con el medio.

La vinculación con el medio implica la interacción significativa, sostenida en el tiempo y de mutuo beneficio entre la institución y los actores públicos, privados, sociales y la comunidad regional. Sus objetivos se estructuran a partir del SDE 2017-2022 y se canalizan a través de la Dirección de Vinculación y Extensión, la que coordina sus funciones con las unidades académicas.

La Universidad considera cinco plataformas al respecto: Vinculación a través de las Agrupaciones y Centros UTA, Vinculación desde la academia, Extensión y comunicaciones, Vinculación desde la custodia, conservación y educación patrimonial y vinculación de iniciativas culturales y artísticas con apoyo externo. Estos vínculos han demostrado ser eficaces y eficientes, de carácter horizontal y bidireccional, en coherencia con la misión declarada por la institución.

Se cuenta con 14 centros para la gestión del conocimiento en distintas áreas disciplinarias. Destacan el Centro de Desarrollo de Negocios (desarrollado en alianza con SERCOTEC), el Centro de Investigación e Intervención Psicosocial, el Centro de Atención y las Actividades Prácticas de Psicología y los Centros Atención Jurídica (CAJ). Así también, la Radio desde 1968 realiza un activo rol comunicacional, cubriendo aspectos del desarrollo cultural. Asimismo, cuatro elencos artísticos estables: Ballet Folklórico, Coro Universitario, Conjunto Folklórico Integración y la Tuna Universitaria, desarrollan expresiones artísticas y rescate identitario propio del Norte Grande y la región andina.

La Institución como un organismo estatal que opera en una zona extrema y bifronteriza, realiza esfuerzos en el desarrollo de actividades, intercambios y presencia académica de naturaleza transfronteriza y transnacional. El reconocimiento alcanzado en la perspectiva transfronteriza le ha posicionado como un referente de calidad en el sur del Perú y la región

⁶ Consiguiendo en 2019 el 1° puesto en publicaciones SCOPUS y adjudicación de proyectos FONDECYT en relación al norte de Chile.

centro oeste de Bolivia. Superada las trabas a la movilidad impuestas por la pandemia de coronavirus, continuaremos avanzando y potenciando acciones, como un agente vinculante con proyección global.

La Universidad asume un compromiso como agente de base en el desarrollo regional, generando simbiosis con los integrantes del encadenamiento productivo, liderando los conocimientos que empujen un progreso sostenido en los territorios. Al respecto, se han creado instancias de interacción con actores regionales relevantes en ámbitos de la salud, educación o desarrollo social. Particularmente significativo es el papel del Consejo Consultivo Regional, cuyo objetivo es mantener vínculo permanente con los distintos actores regionales, promoviendo soluciones colaborativas y atingentes a las problemáticas vinculadas con el desarrollo demográfico, territorial, económico y cultural de la región.

La Universidad de Tarapacá ha asumido el reto estratégico de custodiar, conservar y preservar el patrimonio histórico y cultural de la región. Cuenta con un repertorio bibliográfico de más de 92.000 títulos y 153.371 ejemplares. Este incluye la colección bibliográfica del Instituto para el Estudio de la Cultura y Tecnología Andina Casa Francisco Titu Yupanqui (IECTA), con 5.740 títulos orientados a temáticas etnohistóricas regionales. Conserva, además, piezas bibliográficas y hemerográficas de una antigüedad y riqueza excepcionales en las colecciones Wormald y Hernández, colecciones de periódicos de Tacna y Arica período 1880-1930, archivos de la Intendencia de Arica 1883 a 1925, y de la totalidad de los documentos emitidos por la Junta de Adelanto de Arica entre 1953 y 1975.

La labor de la Universidad ha sido recientemente reconocida por la UNESCO, al incorporar los asentamientos y momificación artificial de la Cultura Chinchorro en la lista de Patrimonio Mundial. Un acervo cultural milenario de valor inestimable para la humanidad, para el que se mantiene espacios permanentes de conservación y difusión patrimonial en el Museo Arqueológico San Miguel de Azapa y en el Museo In Situ Colón-10.

La institución posee plataformas activas de vinculación con la comunidad. Es necesario fortalecer nuevas estrategias y estructuras que permitan a la institución conectarse a través de un mensaje claro, intencionado y transversal, impactando con la calidad del mensaje y sus derivaciones para consolidar el posicionamiento institucional, principalmente en las regiones en que opera, con proyección a la macro región centro sur andina. Para asumir adecuadamente tanto los desafíos como las proyecciones estratégicas, se requiere atender a la gestión de metas de manera integral, siendo fundamental consolidar y mejorar el actual sistema de registro, seguimiento y evaluación de impacto de las acciones de vinculación con el medio, integrando nuevas exigencias y parámetros para su seguimiento y medición de impactos. En el corto plazo, se espera profundizar en este desarrollo haciendo más eficiente un compromiso que, como eje estratégico institucional, requiere una observancia y mejora continua que reditúe en el quehacer universitario junto a la docencia e investigación.

(AE5) Sistema interno de aseguramiento de la calidad.

La Universidad posee un sistema de aseguramiento de la calidad que se estructura en función del SDE 2017-2022, el cual incorpora las políticas, mecanismos, programas, objetivos e indicadores de resultados para todas las áreas de funcionamiento institucional. Para ello dispone de una base de sistemas utilizada para controlar, realizar seguimiento y respaldar la toma de decisiones fundadas en el marco de la misión y propósitos institucionales. El fortalecimiento y mejoras continuas en el sistema interno de aseguramiento de la calidad es una responsabilidad abordada institucionalmente, desde la Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico, a través de la Dirección de Calidad Institucional.

Los avances logrados evidenciados en los procesos de acreditación desde el año 2004, ha reducido la brecha entre lo que disponen y exigen las nuevas normativas referidas a los estándares esperables en un proceso de acreditación institucional. Atendiendo las sugerencias del nuevo marco regulatorio, se ha implementado un proyecto de fortalecimiento orientado al rediseño de un sistema interno de gestión que permita consolidar políticas, mecanismos y procesos para una gestión integral de la calidad, desde la perspectiva de la excelencia y el mejoramiento continuo de procesos. La tarea de integración de procesos debe ser guiada, además, desde una visión estratégica que, desde la sistematización de políticas, mecanismos y procesos, permita alcanzar un nivel convergente con el mejoramiento de la gestión y planificación estratégica, el incremento de variables y calidad del análisis institucional y el desarrollo simétrico con sus sedes.

Esta iniciativa es crucial para la institución, ya que el aseguramiento de la calidad es transversal a los ejes de desarrollo estratégico. Para consolidarla, se ha creado la denominada Comisión de Calidad, con representación de unidades académicas y de gestión, la que ha logrado avances en los diagnósticos para la gestión del cambio y la realización de las jornadas de alineamiento con la cultura de la calidad integral y la mejora continua en la que participaron directivos del equipo de gestión y profesionales de las direcciones de Calidad Institucional y de Planificación. Esta actividad se concretó a través del convenio de colaboración con la Universidad de la Frontera y permitió la formulación la Política de Calidad de la Universidad⁷, que recoge lineamientos institucionales y los requerimientos del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior⁸.

La Universidad participa de las iniciativas de la Red de Análisis Institucional, siendo miembro del comité ejecutivo el director de Calidad Institucional. En su portal web cuenta con información de indicadores de diversa índole, documentos de interés como anuarios, informes de empleabilidad, fichas de carreras, reportes de indicadores por facultad, entre otros⁹. Es imprescindible, sin embargo, fortalecer las plataformas de soporte integrando el sistema de aseguramiento de la calidad en desarrollo y el sistema de gestión integral en todos los niveles de decisión.

Es importante, por último, destacar que la Universidad de Tarapacá, a través de la Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico y en coordinación con las vicerrectorías Académica y de Administración y Finanzas, genera mecanismos que permiten definir y actualizar los elementos de estrategia corporativa y de alineamiento en todos los niveles. Estos buscan fomentar la participación de todos sus estamentos, complementado por estudios y análisis de apoyo a la toma de decisiones para ajustar, e implementar cuando sea debido, procesos que den cumplimiento a su misión. Estos aluden, particularmente, a requerimientos de información de organismos reguladores (CNA, SIES, MINEDUC) y exigencias del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

En esta última función, es importante destacar lo realizado ante la emergencia sanitaria existente en el país por aumento de casos de COVID-19 y la declaración de Estado de Emergencia Constitucional por Catástrofe. En este contexto, se desarrolló una guía para el proceso de implementación de modalidad de clases vía online, salvaguardando la calidad de los procesos formativos en esta nueva modalidad, materializado en dos documentos orientadores: Estructura de apoyo a la formación online y Criterios de la calidad de la formación. Así también, la coordinación de las acciones complementarias para la prevención y fomento del bienestar y salud mental de la comunidad universitaria y regionales en contexto de pandemia, atendándose el triple propósito de atender las medidas de la emergencia sanitaria, disminuir los riesgos de contagio y a dar continuidad a los distintos procesos formativos de los y las estudiantes, evitando retrasos en los tiempos de permanencia y titulación.

Conclusión. Uno de los principales desafíos para la gestión institucional es avanzar a ser una Universidad compleja (acreditada en todas las áreas) y de excelencia (acreditada por seis o más años). Para ello, se requiere concretar un conjunto integrado de innovaciones organizacionales que posibiliten alcanzar esos estándares de complejidad y excelencia. Esta tarea implica el diseño, implementación y optimización de dimensiones tales como la cultura institucional, la estructura organizativa, además de procesos y sistemas de planificación, control estratégico y las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Resulta, entonces, prioritario profesionalizar el estamento funcionario e incorporar en el quehacer institucional las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género. Así también, avanzar hacia plataformas digitales integradas que promuevan nuevas formas de construcción colectiva del conocimiento organizativo, junto con la generación de respuestas satisfactorias, por múltiples canales, a los diferentes destinatarios de la institución en un marco de un sistema integral de aseguramiento de la calidad.

En el área de formación de pregrado, subsisten temas que deben ser relevados tales como la incorporación de las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación, el desarrollo del pensamiento crítico y la formación de ciudadanos para un mundo global, estimular habilidades de innovación y emprendimiento en los egresados,

⁷ Decreto Exento N°00.372/2020.

⁸ Ley N°21.129, nueva Ley de Educación Superior N°21.091 y Ley N°21.094 de Universidades del Estado.

⁹ www.calidad.uta.cl

en un contexto de articulación y educación continua y procesos de enseñanza *b-learning* fortaleciendo las experiencias prácticas que contribuyan al desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo. Adicionalmente, es necesario diseñar e implementar un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del aprendizaje que considere las características de entrada de los estudiantes, su nivelación oportuna y un proceso de realimentación, acompañamiento y fortalecimiento individual durante todo el proceso educativo, incluyendo el potenciamiento de sus capacidades para ayudar a su inserción laboral.

Respecto al postgrado, se requiere avanzar en su institucionalización y en la generación de una oferta educativa que considere las diferentes áreas de conocimiento cultivadas por la institución. Desde luego, el cuerpo académico actual debe ser reforzado con doctores de alta productividad científica, con capacidad y motivación para desarrollar docencia de pregrado y postgrado.

No obstante contar con indicadores positivos en investigación, el desafío es sostener e incrementar la productividad científica y calidad a través de nuevas líneas, el fortalecimiento de núcleos académicos, la consolidación de redes y el fomento al desarrollo e innovación.

En vinculación con el medio, se requiere lograr eficaces y eficientes niveles de bidireccionalidad en las contribuciones disciplinarias, sectoriales y culturales, lo que implica responder a las necesidades institucionales, agregando valor al desarrollo social y económico de las regiones en las cuales la Universidad desarrolla su quehacer.

Finalmente, se requiere fortalecer un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad institucional, que abarque la totalidad de las funciones y se aplique sistemáticamente en todos los niveles y programas que desarrolla, así como las sedes que la integran, procurando la generación y aplicación de mecanismos de aseguramiento de la calidad que orienten el mejoramiento continuo, resguardando, a su vez, el desarrollo integral y armónico del proyecto institucional.

Los esfuerzos institucionales orientan a la necesidad de encumbrar la Universidad de Tarapacá a un nuevo nivel de complejidad, que permita adaptarse a los cambios y responder a los nuevos requerimientos del sistema, las normativas legales, los procesos de acreditación y objetivos internos, enfocados a su desarrollo y crecimiento sostenible.

II.2. Análisis del territorio de influencia

Aspectos demográficos y educacionales. La XV Región de Arica y Parinacota presenta condiciones demográficas y geográficas excepcionales. Separada de la Región de Tarapacá el año 2005, con una población proyectada por el Instituto Nacional de Estadísticas de 255.380 habitantes para 2021 (1,28 % del total nacional)¹⁰, distribuidos en una superficie equivalente al 2,2 % del Chile continental. El 8,2 % son migrantes y el 97,8 % reside en la comuna de Arica, mientras 2.481 personas habitan en zonas rurales distribuidas en 425 localidades, 332 de ellas en condiciones de aislamiento absoluto¹¹. El 35,7 % de la población pertenece a pueblos originarios (porcentaje más alto a nivel nacional por región). Sus habitantes mayores a 25 años cuentan con un promedio de escolaridad de 11,3 años.

La región tiene 80 establecimientos educacionales particulares subvencionados, 64 municipales y 4 particulares pagados, con una matrícula de 48.640 estudiantes. Cuenta con dos universidades del Consejo de Rectores (de Tarapacá y Arturo Prat), tres universidades privadas (de la República, Santo Tomas y Tecnológica de Chile INACAP), tres Centros de Formación Técnica (Estatal, INACAP y Santo Tomas) y dos Institutos Profesionales (INACAP y Santo Tomas). La matrícula total en educación superior del año 2020¹² es de 16.788 estudiantes, representando el 1,37 % nacional.

La I Región de Tarapacá, con una superficie de 42.225,8 km² (5,5 % del país) alberga 330.558 habitantes (1,88 % de la población nacional). El 93,4 % de población reside en zonas urbanas y 6,2 % en zona rural. Iquique y Alto Hospicio concentran el 69,5 % mientras sus habitantes rurales se distribuyen en 312 localidades, 167 de ellas aisladas. Según datos censales, el 24,9 % de la población pertenece a pueblos originarios y el 13,7 % son migrantes. Los mayores a 25 años registran un promedio de escolaridad de 11,5 años. Cuenta con 132 establecimientos particulares subvencionados, 71 establecimientos municipales, quince particulares pagados y una de corporación, teniendo una matrícula total de 73.984 estudiantes. Suma dos universidades del Consejo de Rectores (de Tarapacá y Arturo Prat), tres universidades privadas (Bolivariana, Santo Tomas y la Tecnológica de Chile INACAP), dos Centros de Formación Técnica y dos Institutos Profesionales (INACAP e Santo Tomas). La matrícula total en educación superior del año 2020¹³, asciende a 18.726 estudiantes, representando el 1,53 % a nivel nacional.

Posicionamiento Regional. En el Índice de Desarrollo Regional (IDERE 2019, Arica y Parinacota ocupa el lugar 12°, con 0,505, siendo las dimensiones de Actividad Económica (lugar 14° de 15°) y Sustentabilidad-Mediambiente (lugar 13° de 15°) las dimensiones más bajas, y las dimensiones de Educación (lugar 1° de 15°) y Salud (lugar 1° de 15°) las dimensiones más altas. Tarapacá ocupa el lugar 11°, con todas sus dimensiones (Educación, Salud, Bienestar Socio-Económico, Actividad Económica, Conectividad, Seguridad, Sustentabilidad-Medioambiente) dentro del promedio de los índices regionales.

Respecto del índice de Competitividad Regional (ICORE 2015), la región de Arica y Parinacota ocupó el último lugar (15) con retrocesos en las dimensiones Innovación, Ciencia y Tecnología (-7 posiciones, lugar 14°), Persona (-5 posiciones, 11°), e Infraestructura y Capacidad (-3 posiciones, 15°). Tarapacá, en cambio, se mantuvo en el séptimo, destacando en la dimensión Inserción Comercial, que subió cuatro posiciones y el avance en la dimensión Inversión Pública y Seguridad, 3° entre las regiones. La dimensión Persona obtuvo el resultado más bajo de la región.

Patrimonio regional. La Región de Arica y Parinacota cuenta con un variado patrimonio natural, histórico y cultural que se extiende por todas sus comunas. Sobresale el histórico Morro de Arica donde está situado el Museo Histórico y de Armas de Arica; las cuevas de Anzota, formación geológica que fue hogar de la Cultura Chinchorro; el lago Chungará, declarado por la UNESCO como Patrimonio Natural; el Parque Nacional Lauca, Reserva Mundial de la Biosfera con 137.883 hectáreas; el humedal Río Lluta, lugar declarado por el Consejo de Monumentos como Santuario de la Naturaleza en el que residen más de 165 especies de aves migratorias y residentes; la catedral San Marcos y ex Aduana (erigidos

¹⁰ Población 2017, Disponible en: www.ine.cl - <http://www.censo2017.cl/>. Proyección para el año 2021 en <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>

¹¹ Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Estudio Actualización Identificación de Localidades en condiciones de aislamiento 2021.

¹² Fuente: SIES, mifuturo.cl

¹³ CASEN 2017.

anteriormente a la Guerra del Pacífico y diseñadas por Gustave Eiffel. A esto se suman el pueblo de Parinacota (fundado en 1625, sector de convergencia prehispánica de la antigua ruta entre Arica y Potosí) y un número importante de iglesias andinas de Arica y Parinacota (originadas a partir de fines del siglo XVI en torno a la Ruta de la Plata de Potosí). Adicionalmente, se destaca el importante patrimonio regional que son los geoglifos, petroglifos y pictografías de origen prehispánico, representativos de las culturas originarias que han poblado la región desde hace siglos.

Los restos arqueológicos de la Cultura Chinchorro, los cuerpos momificados más antiguos del mundo (más de 7.000 años a.C.) y su proceso de modificación han sido reconocidos recientemente como patrimonio mundial por la UNESCO. Sus colecciones están en resguardo en el Museo Arqueológico San Miguel de Azapa y Museo in-situ Colón-10, ambos bajo la custodia de la Universidad de Tarapacá.

La Región de Tarapacá, por su parte, cuenta también con un diverso y valioso patrimonio natural, histórico y cultural, en el que destacan la aldea prehispánica de Huatacondo, edificada 960 años a.C. asociada al florecimiento de otros centros poblados en el norte de Chile; geoglifos del Salar de Pintados de la quebrada de Chiza y Cerro Unita (Monumento Histórico en 1969); las oficinas salitreras Humberstone y Santa Laura (declaradas por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad), el lagar de Matilla (Monumento Histórico en 1977, la iglesia y campanario del pueblo de Matilla (Monumento Histórico desde 1951). Parte del patrimonio regional son los petroglifos de Arikuida, la iglesia y campanario del pueblo de San Lorenzo de Tarapacá, la iglesia de Cariquima (Monumento Histórico desde 2006) y el Palacio Astoreca (Monumento Histórico en 1945). Así también, el pueblo de La Tirana, lugar representativo de un circuito de festividades religiosas que se adscriben étnicamente al pueblo aymara en el Norte de Chile.

Conclusión. La ubicación geográfica extrema en que está inserta la Universidad de Tarapacá implica desafíos misionales, tanto en la generación de conocimiento al servicio del desarrollo de las regiones, como en la formación continua e integral de profesionales que el territorio necesita. Sin embargo, esta misma condición de aislamiento geográfico provoca serias dificultades para la atracción de académicos consolidados y/o jóvenes talentos.

Como principal centro de generación de conocimiento avanzado en el extremo norte del país, la institución asume la responsabilidad de proveer capital humano calificado y pertinente a las necesidades del territorio y transformarse en un espacio articulador territorial activo y propositivo en la generación de soluciones a las problemáticas complejas que afectan el desarrollo. La Universidad puede y debe seguir avanzando en su rol de eje regional tanto de la reflexión intelectual como del desarrollo de investigaciones científicas en áreas prioritarias como la agricultura en zonas áridas, migración, minorías y etnias, arqueología, recursos hídricos y el uso de energías renovables.

El amplio patrimonio natural, histórico y cultural, que albergan las regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá genera el desafío permanente de difundir hacia el valor de esta riqueza y de fomentar iniciativas de rescate y protección.

Arica y Parinacota presenta niveles de ingreso familiar y de desarrollo que la sitúan como una de las regiones más desfavorecidas del país, Tarapacá con mejores indicadores en ingresos y pobreza, no supera el promedio nacional. La ubicación periférica tanto como las condiciones socioeconómicas de ambas regiones, incide en el perfil de ingreso de estudiantes que en su mayoría provienen de familias de ingresos económicos escasos y contextos vulnerables (6.003 en los tres quintiles más vulnerables), requiriendo un mayor apoyo y acompañamiento para su desempeño académico, lo que demanda la asignación de mayores recursos financieros y académicos de la institución.

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

Por lo tanto, en relación con su territorio la Universidad se plantea los siguientes desafíos estratégicos:

1. Formar profesionales de pregrado capaces de insertarse en una sociedad global, en que la base de la ventaja

competitiva de las naciones reside en el conocimiento.

2. Desarrollar una oportunidad para la formación de postgrado y la educación continua.
3. Fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico para la competitividad de las regiones en que la Universidad se encuentra inserta.
4. Posicionarse como una instancia que contribuye al fomento de las artes y la cultura a nivel regional.
5. Colaborar con mejoramiento de la salud y la educación regional.

II. Colaboración con otras Universidades del Estado

En su trayectoria la Universidad de Tarapacá ha evidenciado un trabajo sostenido en la instauración de su Sistema de Dirección Estratégica. Este, adicionado a la implementación del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, lleva a que los principales mecanismos de gestión se crucen y entreguen información básica integrada, con miras a contar con un sistema integrado de gestión que fortalezca el análisis institucional, garantizando procesos de toma de decisiones eficientes y efectivos.

El 2021 se presenta con cambios críticos y disruptivos provocados por la pandemia y la crisis social, factores que han condicionado el actuar de las organizaciones educativas de Chile, presionando al trabajo en modalidad de enseñanza a distancia, en base a exigencias y condiciones disímiles entre las instituciones de educación superior. La continuidad de la crisis sanitaria, la incertidumbre ante los futuros cambios políticos, la obligatoriedad de la acreditación, los recortes a las asignaciones que recibe cada institución, la exigencia de estándares que apuntan hacia la complejidad y nuevas exigencias legales, son algunos de los denominadores comunes que inciden en las proyecciones inmediatas de universidades estatales. Enfrentados a desafíos mayores e ineludibles resulta necesario promover e intensificar la articulación interinstitucional. Las principales actividades que dan cuenta de esta política son:

Proyectos en Red Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales:

- **Construcción de Ethos Identitario del Sistema de Universidades del Estado de Chile (RED 20991):** iniciativa que se desarrolla en el eje/ámbito de Construcción del Ethos de la de la Universidad Pública, con el objetivo consolidar de manera efectiva y colaborativa la identidad del sistema de universidades del Estado de Chile.
- **Consolidación del espacio común de formación de pregrado del sistema de universidades estatales a través del fortalecimiento del valor de la movilidad académica como oportunidad formativa diversa y de calidad (RED 20992):** propuesta inserta en el eje/ámbito Formación a Distancia-Movilidad, que busca consolidar un espacio común de formación de pregrado estatal, asociado y colaborativo, que otorgue oportunidades formativas diversas.
- **Implementación y consolidación de un sistema de información de Universidades del Estado (RED 20993):** parte del eje/ámbito Sistema Articulado de Información, proyecta contribuir al fortalecimiento de las universidades estatales por medio de la implementación de un sistema integrado de información, que provea de evidencias e indicadores de gestión comparados.

Otros proyectos con participación de Universidades estatales, corresponden a:

- **Formación ciudadana del CUECH:** su objetivo es desarrollar, de manera colaborativa, dispositivos institucionales que permitan la instalación de la formación ciudadana.
- **Red de Salud Digital de las Universidades del Estado (RSDUE)** participan Universidad de Tarapacá, Universidad de Chile, Universidad de Antofagasta, Universidad de Atacama, Universidad de La Serena, Universidad de Playa Ancha, Universidad de Valparaíso, Universidad de Santiago, Universidad de O'Higgins, Universidad de Talca, Universidad del Bío-Bío y Universidad de Magallanes): su objetivo es impulsar la Red de Salud Digital de las Universidades del Estado con una gobernanza orientada a fortalecer e instalar competencias, capacidades y acciones para el abordaje de los desafíos en salud digital.
- **Fortalecimiento de la investigación y formación avanzada en educación, en el sistema de universidades estatales** participan Universidad de Tarapacá, Universidad Arturo Prat, Universidad de Antofagasta, Universidad de Playa Ancha, Universidad de Valparaíso, Universidad de Santiago, Universidad de Chile, Universidad de Talca, Universidad de Bío Bío, Universidad de Los Lagos, Universidad de Magallanes y el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE). Se espera resultados en investigación y formación avanzada en educación, cuyo modelo de gestión y gobernanza pueda ser replicado en otras áreas del conocimiento, incremento de la participación de las universidades estatales en la

productividad científica en educación. Así también disponer de un programa consorciado con un claustro de excelencia que usando el marco nacional de cualificación y el sistema de créditos transferibles aborde líneas formativas en formación ciudadana en sistema escolar y FID, en políticas educativas y los aspectos curriculares, de evaluación y procesos formativos en las dimensiones territoriales y de justicia social; aumentar las opciones de formación avanzada en educación para académico(a)s de universidades estatales y favorecer propuestas para el mejoramiento de sus programas de formación inicial docente, innovaciones para las políticas públicas en educación y para la investigación y del seguimiento sistemático del estado de situación de la formación inicial docente, de modo de mejorar sus propias prácticas y de otras instituciones que dictan carreras pedagógicas; entregar información cuantitativa sobre la investigación educativa en Chile y Latinoamérica, lo que facilitará el diseño planes y estrategias de desarrollo científico en el área, a nivel institucional y del país.

- **Centro Interuniversitario de Envejecimiento Saludable (CIES)** Incluye la participación de académicos/as de 15 universidades estatales. Trabaja en forma colaborativa, en una red interuniversitaria e interdisciplinaria, en el ámbito del envejecimiento poblacional a través de seis Líneas temáticas: i) Factores de Riesgo de Enfermedades Crónicas, ii) Neurociencias y Enfermedades Neurodegenerativas, iii) Odontogeriatría, iv) Alimentos y Nutrición de PM, v) Capacidad Funcional y Condición Física en el Envejecimiento, y vi) Calidad de vida y Determinantes Sociales del Envejecimiento Saludable. Participan las Universidades de Tarapacá, de Antofagasta, de Valparaíso, Playa Ancha, de Chile, de Santiago de Chile, Metropolitana de Ciencias de la Educación, Tecnológica Metropolitana, de O'Higgins, de Talca, del Bío-Bío, de La Frontera, de Los Lagos, de Aysé, de Magallanes además del Instituto Nacional de Geriatría, México y el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), Chile.

- **Sistema articulado de investigación en cambio climático y sustentabilidad de zonas costeras de Chile** (Universidad de Tarapacá, Universidad Arturo Prat, Universidad de La Serena, Universidad de Valparaíso, Universidad Playa Ancha de Ciencias de la Educación y Universidad de Magallanes) su objetivo es contribuir al fortalecimiento de la Red de investigación en Sustentabilidad por medio del desarrollo de una investigación consorciada en cambio climático de las zonas costeras de Chile.

Otras colaboraciones asociadas a la conformación y posterior acreditación de programas de postgrado tienen relación con la necesidad de aumentar los programas de postgrado acreditado. Destaca el convenio asociado al programa de Doctorado en Física formalizado con la Universidad de Valparaíso y la Universidad de La Serena, que busca desarrollar el correspondiente programa de postgrado. Se implementará, tentativamente, el año 2022.

Otras actividades de colaboración en el ámbito del desarrollo institucional son aquellas en que la universidad no tiene el control de la actividad, pero tiene una participación relevante en el logro de los objetivos, como el programa de economía circular, bajo el alero de CORFO, con participación de siete universidades.

Finalmente, la Universidad de Tarapacá desarrolla actividades colaborativas con la Universidad Antonio Basadre (Tacna, Perú) en temas de desarrollo de un **Ecosistema Productivo Transfronterizo**, con el apoyo de la CEPAL.

En consideración a la existencia de otras actividades colaborativas con el resto de universidades estatales, se indican algunas áreas de trabajo colaborativo:

- Tratamiento solar de agua y energía solar.
- Agricultura de zonas áridas.
- Puesta en valor, apropiación y cuidado del patrimonio natural, cultural e histórico del territorio.

IV. Formulación del Plan de Fortalecimiento

AE1: Gestión y Planificación Estratégica

Brechas

- La Universidad de Tarapacá aún no ha logrado su consolidación como institución compleja ni de excelencia, como aspira desde la perspectiva de su misión. La institución tiene una complejidad media, con una acreditación de cinco años, incorporando en el año 2007 el área de investigación. El postgrado es un área en crecimiento. Para avanzar en la complejidad esperada, desde la perspectiva de la misión institucional, se debe consolidar el cuerpo académico, con renovación programada bajo estímulos de retiro y la inserción proporcional y paritaria de doctores. Estos deben cumplir funciones integrales, con capacidad de generar investigación competitiva y publicaciones de alto impacto, junto con formación de pregrado, postgrado y participación en actividades de vinculación con el medio. Es también necesario ampliar la infraestructura y recursos materiales e intangibles al servicio de las labores académicas que mejoren de la calidad de vida de la comunidad universitaria.
- La dirección y gestión institucional requiere definir un conjunto integrado de innovaciones organizacionales para alcanzar los niveles de complejidad y excelencia a los que aspira la Universidad (acreditación por seis años en todas las áreas). Dichas innovaciones implican el diseño, implementación y optimización de dimensiones referidas a la cultura institucional, la estructura organizativa, y los procesos y sistemas de planificación, control estratégico y las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Asimismo, resulta esencial profesionalizar el estamento funcionario, para responder a exigencias crecientes de calidad en todos los ámbitos del quehacer universitario.
- A pesar de los esfuerzos crecientes desplegados por la Universidad en materia de equidad e inclusión, aún es necesario transversalizar e incorporar en el quehacer institucional y, particularmente en el ámbito académico, las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género.
- La sociedad del conocimiento y la era de la globalización se caracterizan por la existencia de una población nativo-digital; la consolidación de la convergencia tecnológica (nanotecnología, biotecnología, informática y ciencias cognitivas); exigencias crecientes de competitividad para las organizaciones y las naciones; la disrupción digital que permite que los sistemas ciber-físicos integren la tecnología a la sociedad y a la vida cotidiana de las personas. En este contexto, el sistema de gobierno de la Universidad no dispone de las plataformas físicas y digitales que promuevan nuevas formas de construcción colectiva del conocimiento organizativo, junto con la generación de respuestas satisfactorias, por múltiples canales, a los diferentes públicos interesados de la institución, bajo la lógica de un sistema integral de aseguramiento de la calidad.

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Mejorar la competitividad del cuerpo académico para responder a las exigencias misionales referidas a avanzar en complejidad y calidad, en coherencia con los requerimientos del sistema estatal universitario.	
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Contratación de académicos con grado de Doctor que cumplan con la integralidad del quehacer académico, esto es, con capacidad para generar investigación competitiva y publicaciones de alto impacto, junto con formación de pregrado, postgrado y vinculación con el medio.	Tasa de doctores jornada completa equivalente al nivel establecido por el sistema estatal de universidades.	Mediano
	Mejora cualitativa en la docencia de pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio institucional.	Mediano
Optimización de la carrera académica, considerando las exigencias de integralidad en	Sistema de atracción y retención de académicos de alto nivel y productividad.	Corto

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

Objetivo estratégico (AE1-OE1)	Mejorar la competitividad del cuerpo académico para responder a las exigencias misionales referidas a avanzar en complejidad y calidad, en coherencia con los requerimientos del sistema estatal universitario.	
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
el quehacer universitario, junto con el cumplimiento de altos estándares para la incorporación de nuevos académicos, así como para la promoción a jerarquías superiores, en un contexto de implementación de un sistema de evaluación sistemático y riguroso.	Sistema de jerarquización y promoción académica con altos niveles de exigencia.	Mediano
	Sistema de evaluación del desempeño sistemático y riguroso.	Mediano

Objetivo estratégico (AE1-OE2)	Fortalecimiento del sistema de gobierno a partir de la generación de un conjunto integrado de innovaciones organizativas para mejorar en forma sistemática la cultura, estructura organizativa, procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad.	
Unidad responsable	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Diseñar e implementar un sistema de gestión basado en una cultura de confianza y compromiso con la identidad institucional, en la cual la información y el conocimiento constituyen la base de la actuación y las decisiones en la dirección, en la gestión y en la academia.	Los sistemas de gobierno universitario garantizan la disponibilidad, fiabilidad, integridad, empleabilidad de los sistemas de información y gestión del conocimiento.	Mediano
	La toma de decisiones se sustenta en información, conocimiento y en el empleo de tecnologías analíticas y de inteligencia artificial.	Mediano
Optimización de los procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad utilizando plataformas y tecnologías de vanguardia.	Políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad permanente actualizados en todas las áreas del quehacer institucional bajo la lógica de un sistema integral de aseguramiento de la calidad.	Corto
	Equipos de soporte a la gestión profesionalizados como contribución transversal en la calidad institucional.	Corto
	Digitalización de los procesos académicos y administrativos con énfasis en el aseguramiento integral de la calidad y en el mejoramiento continuo.	Mediano
Implementación de un mecanismo de revisión sistemática del diseño organizativo institucional que permita su adaptación a los cambios del entorno.	Mecanismo que retroalimiente el funcionamiento de la estructura institucional.	Corto
	Estructura organizacional funcional a las exigencias del entorno interno y externo.	Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

Objetivo estratégico (AE1-OE3)	Dotar de la infraestructura y de los recursos adecuados para el desarrollo de las actividades misionales con calidad, equidad, seguridad, bienestar y sustentabilidad.	
Unidad responsable	Vicerrectoría de Dirección y Finanzas	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Implementación de un sistema de optimización de los recursos, tangibles e intangibles, que asegure un crecimiento armónico y equitativo entre facultades y sedes.	Políticas y mecanismos sistemáticos que permitan la gestión de recursos materiales e intangibles equitativo entre facultades y sedes.	Corto
Actualización del Plan Maestro Institucional, que permita identificar y redefinir las necesidades institucionales, actuales y futuras	Planificación territorial de cada uno de los campus que compone la institución.	Mediano
Implementación de un plan de inversiones armónico y equitativo para la aceleración territorial y modernización de la infraestructura y equipamiento en Arica e Iquique.	Infraestructura y equipamiento de la casa central y la sede Iquique acorde a estándares de inclusión y calidad.	Largo

AE2: Docencia y procesos formativos: pre y postgrado

Brechas

- Se debe incorporar las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación; la formación de ciudadanos para un mundo global; el desarrollo del pensamiento crítico y la generación de habilidades de innovación y emprendimiento, en un contexto de articulación y educación continua.
- Los resultados de la docencia de pregrado no son satisfactorios (por ejemplo, tasa de titulación, titulación oportuna, tasa de deserción de estudiantes vulnerables). A lo anterior debe añadirse que los propios estudiantes de pregrado han evidenciado una mejor valoración de los procesos de enseñanza *b-learning*, es decir, de aquellos que consideran la incorporación e integración de herramientas tecnológicas, fortaleciendo las experiencias prácticas que contribuyan al desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo. Consecuentemente, el cuerpo académico deberá fortalecer sus competencias docentes para tener un desempeño acorde con las nuevas exigencias pedagógicas.
- La proporción de estudiantes que finalmente no se gradúan es elevada en consideración con el sistema estatal. En contraste, la titulación oportuna es inferior al promedio de las universidades del Estado. Ambos casos dejan en evidencia la carencia de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del aprendizaje, que considere las características de entrada de los estudiantes, su nivelación oportuna y un proceso de realimentación, acompañamiento y fortalecimiento individual durante todo el proceso educativo. Es necesario también considerar el potenciamiento de capacidades para ayudar a los graduados en su inserción laboral y, sobre estos mismos principios, la optimización de los mecanismos de vinculación y seguimiento de titulados y egresados.
- La Universidad no cuenta con una institucionalización del postgrado. No existe un modelo educativo explícito para este nivel avanzado de formación académica. Los programas acreditados son escasos; y sólo algunas áreas específicas poseen un cuerpo académico que cumpla con los requisitos exigidos por la Comisión Nacional de Acreditación para acreditar los programas de Doctorado y Magister.

Objetivo estratégico (AE2-OE1)	Desarrollar y consolidar una oferta de Doctorados y Magister acreditados, en las diferentes áreas de conocimiento y sedes en las que funciona la Universidad.	
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica)	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Fortalecimiento del área de postgrado en la institución, como parte esencial del crecimiento como universidad compleja.	Reconfiguración de las estructuras de soporte en gestión y recursos para el postgrado.	Corto
Desarrollo de una oferta educativa de programas de postgrado de Doctorado y Magíster que considere las diferentes áreas de conocimiento y sedes de la institución.	Diseño e implementación de un modelo educativo para el postgrado.	Mediano
	Incremento significativo del número de Doctorados y Magister acreditados.	Mediano
Fortalecimiento de líneas de investigación asociadas al postgrado mediante la contratación de académicos con estándares de excelencia.	Claustros académicos consolidados.	Mediano
	Nuevas líneas de investigación en áreas de interés estratégico institucional.	Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

Objetivo estratégico (AE2-OE2)	Fortalecimiento y actualización del modelo educativo en cuanto a su diseño, implementación y evaluación continua, en la perspectiva de asegurar la calidad de la formación considerando los nuevos y cambiantes requerimientos de la sociedad globalizada y del conocimiento.	
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Docencia)	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Ajustar los planes de estudio y las metodologías de enseñanza, incorporando <i>b-learning</i> , para garantizar la debida incorporación de las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación; la formación de ciudadanos para un mundo global; el desarrollo del pensamiento crítico; la generación de habilidades de innovación y emprendimiento; en un contexto de articulación y educación continua.	Incorporación transversal de las perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación; la formación de ciudadanos para un mundo global; el desarrollo del pensamiento crítico; la generación de habilidades de innovación y emprendimiento.	Corto
	Modelo de enseñanza <i>b-learning</i> , con la incorporación e integración de herramientas tecnológicas y digitales de avanzada (aplicación de inteligencia artificial, realidad virtual en laboratorios, simulaciones, etc.), y con foco en el fortaleciendo de las experiencias prácticas que contribuyan al desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo.	Mediano
	Consolidación de la flexibilidad curricular para facilitar el aprendizaje multi e interdisciplinario, la movilidad estudiantil (incluyendo los cursos a distancia), y la valoración de las competencias transversales.	Mediano
Diseño e implementación de un sistema integrado de seguimiento y evaluación de la progresión y trayectoria de los estudiantes para asegurar el logro del perfil de egreso, con intervenciones oportunas para mejorar los procesos formativos y sus resultados ¹⁴ .	Diseño de un sistema integrado de seguimiento y evaluación para asegurar el logro del perfil de egreso, con intervenciones oportunas para mejorar los procesos formativos y sus resultados.	Corto
	Implementación de un sistema integrado de seguimiento y evaluación para asegurar el logro del perfil de egreso, con intervenciones oportunas para mejorar los procesos formativos y sus resultados.	Mediano
	Sistema de evaluación de los mecanismos acompañamiento integral implementados.	Mediano
	Logro de las tasas de titulación, titulación oportuna y deserción requeridas al sistema de universidades estatales.	Largo
Diseñar e implementar un sistema de mejoramiento de la docencia que habilite a los académicos para esta labor; exija perfeccionamiento continuo; evalúe el desempeño docente; realmente y adopte las decisiones oportunamente, con la finalidad	Diseño del sistema integrado para el mejoramiento de la docencia de los académicos de la Universidad.	Corto
	Implementación del sistema integrado para el mejoramiento de la docencia de los académicos de la Universidad.	Mediano

¹⁴ Sistema de información intensivo y extensivo que centraliza e integra los subsistemas internos de docencia y procesos formativos.

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
 Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

Objetivo estratégico (AE2-OE2)	Fortalecimiento y actualización del modelo educativo en cuanto a su diseño, implementación y evaluación continua, en la perspectiva de asegurar la calidad de la formación considerando los nuevos y cambiantes requerimientos de la sociedad globalizada y del conocimiento.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Docencia)		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
desarrollar procesos formativos de alta calidad pedagógica, innovativos, y que incorporen integralmente los efectos de la investigación y la vinculación con el medio para el fortalecimiento de la docencia.	Prácticas pedagógicas de alta calidad innovativas.	Mediano	
	Incorporación de los efectos de la investigación y la vinculación con el medio para el fortalecimiento de la docencia.	Mediano	

Objetivo estratégico (AE2-OE3)	Desarrollar y consolidar una plataforma digital que permita generar entornos de aprendizaje virtual y digitalizar los servicios estudiantiles favoreciendo la integración de personas con capacidades distintas, la equidad, el bienestar psicosocial y la calidad de vida universitaria.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Digitalización de la docencia de pregrado, en la perspectiva de fortalecer el desarrollo de entornos de aprendizajes presenciales y virtuales.	Plataformas que permitan dictar una docencia virtual con los más altos estándares de calidad.	Mediano	
	Sistema actualizado de seguimiento de docencia y resultados de aprendizaje.	Mediano	
	Indicadores de eficiencia académica en línea con los estándares ministeriales y del Banco Mundial.	Mediano	
Digitalización de los servicios estudiantiles en la perspectiva de favorecer la integración de personas con capacidades distintas, la equidad, el bienestar psicosocial y la calidad de vida universitaria.	Mejoramiento en el acceso y cobertura de los servicios estudiantiles.	Mediano	
	Mayores niveles de eficiencia y eficacia en los servicios estudiantiles proporcionados a la comunidad universitaria.	Mediano	

AE3: Investigación, innovación y/o creación	
Brechas	<ul style="list-style-type: none"> Sólo la mitad del total de los académicos regulares de la Universidad participan significativamente de las actividades de investigación, mediante proyectos competitivos y publicaciones. La cobertura de la investigación por áreas y sedes muestra asimetrías notorias. El índice de impacto de las publicaciones de los académicos se encuentra por debajo del sistema estatal. Por la cantidad de académicos participantes en el sistema institucional, es muy difícil sostener el nivel de consecución de proyectos del tipo FONDECYT Regular. Prevalece el desafío de seguir impulsando la consolidación de grupos de investigadores de alta productividad al interior de la institución, los cuales poseen una cantidad y calidad de publicaciones de alto impacto, dentro del sistema de investigación a nivel nacional e internacional. Existe una incipiente cooperación en diversos ámbitos del desarrollo científico y de la transferencia tecnológica entre la Universidad y el sector privado y público, de manera que hay una brecha significativa en la perspectiva satisfacer algunos de los requerimientos más relevantes de las regiones en las que opera la institución en agricultura, energías renovables, ingeniería, salud, economía circular, entre otros. Aunque se han realizado iniciativas en los últimos años (particularmente en la realización de publicaciones e investigaciones con tesis de pregrado), es aún incipiente la integración entre las capacidades de investigación con la docencia (pregrado y postgrado) y la vinculación con el medio institucional. En la actualidad, no se dispone de un sistema de monitoreo y evaluación de impacto del quehacer investigativo en el desarrollo disciplinario, la docencia y el ámbito productivo y social. Tampoco existen estrategias de difusión y socialización de los resultados de investigación hacia la comunidad externa ni interna, por lo cual parte importante de la generación de conocimiento científico y tecnológico se realimenta en el marco de un núcleo cerrado de investigadores.

Objetivo estratégico (AE3-OE1)	Desarrollar y consolidar una cultura institucional de creación de conocimiento avanzado, investigación científica y tecnológica que permita configurar una identidad e imagen institucional como una entidad universitaria compleja, proyectando un impacto académico de relevancia a nivel nacional, territorial y en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina.	
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica)	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Robustecer los equipos de investigación a través de la contratación de académicos bajo un criterio de excelencia	Aumento de académicos con proyectos competitivos ANID y equivalentes adjudicados.	Corto
	Aumento en la productividad por académico en papers WoS/Scopus.	Mediano
	Aumento del índice de impacto en WoS/Scopus.	Largo
	Aumento de productividad revistas científica en WoS/Scopus en Q1-Q2.	Largo
Fortalecimiento y conformación de líneas y equipos de investigación en torno a áreas temáticas estratégicas, estimulando la integración de académicos de excelencia y la colaboración en redes internas y externas.	Incremento de grupos de investigación institucional relacionadas con líneas de investigación.	Corto
	Incremento de investigaciones con colaboración nacional e internacional.	Mediano
Diseñar e implementar un plan de integración entre el postgrado y la investigación científica y	Estudiantes de doctorado contribuyendo a la productividad científica de la institución.	Corto

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
 Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

Objetivo estratégico (AE3-OE1)	Desarrollar y consolidar una cultura institucional de creación de conocimiento avanzado, investigación científica y tecnológica que permita configurar una identidad e imagen institucional como una entidad universitaria compleja, proyectando un impacto académico de relevancia a nivel nacional, territorial y en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica)		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
tecnológica, a través del fortalecimiento de los programas y los claustros doctorales y sus impactos en la generación de investigación y publicaciones relevantes.	Programas de Doctorado sustentados en líneas de investigación altamente competitivas a nivel nacional.	Mediano	
Sistematizar el apoyo metodológico para la investigación que asegure un alto estándar de calidad de las publicaciones, la interdisciplinariedad y la pertinencia territorial.	Apoyo metodológico y <i>editing</i> para la actividad investigadora.	Corto	
	Aseguramiento de estándares de calidad para la investigación institucional.	Mediano	

Objetivo estratégico (AE3-OE2)	Posicionar a la institución como líder regional en transferencia científica-tecnológica en áreas estratégicas que contribuyan efectivamente a las necesidades de desarrollo humano, económico y social sustentable de la región y del país.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica)		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Implementación de un programa para ampliar y mejorar la gestión de espacios de cooperación con el sector productivo, social y de servicios que favorezca la innovación y transferencia tecnológica.	Configuración de un portafolio de tecnologías de la institución.	Mediano	
	Aumento en el desarrollo de investigación aplicada con empresas regionales.	Mediano	
	Incremento en número de activos de conocimiento protegidos intelectualmente y N° de transferencias y licencias institucionales.	Largo	
Consolidación de redes y centros de investigación para la producción científica que incremente las capacidades internas de I+D+i.	Aumento de la interdisciplinariedad en los grupos de investigación.	Corto	
	Centros institucionales para la investigación fortalecidos.	Mediano	
Generación de mecanismos que impulsen y mejoren la pertinencia de la investigación aplicada para cubrir necesidades de desarrollo productivo, social, económico y cultural del territorio.	Políticas y mecanismos que sistematicen el desarrollo de investigación con aplicación territorial.	Corto	
	Aumento de proyectos de investigación aplicada en el territorio.	Mediano	

Objetivo estratégico (AE3-OE3)	Fortalecer la visibilidad y contribución de la investigación favoreciendo la efectividad del proceso formativo.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica).		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Ampliar el repositorio institucional de publicaciones abiertas a la comunidad y	Repositorio institucional actualizado y de acceso abierto de acuerdo a políticas institucionales.	Mediano	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

Objetivo estratégico (AE3-OE3)	Fortalecer la visibilidad y contribución de la investigación favoreciendo la efectividad del proceso formativo.	
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica).	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
fortalecer las estrategias comunicacionales que permitan relevar los resultados de la investigación.	Aumento de la visibilidad de los trabajos de investigación de la universidad.	Mediano
Desarrollar un sistema informático de soporte a la gestión investigativa, que permita la toma de decisiones informada.	Monitoreo de los resultados de la investigación institucional.	Corto
	Sistema de priorización para la publicación de la investigación de acceso abierto.	Mediano
Sistematización de estrategias pedagógicas de articulación de la investigación y la docencia.	Mayor participación de estudiantes de pregrado y postgrado en investigaciones.	Mediano
	Programa de asignaturas que incluyan resultados de la investigación institucional.	Mediano
Implementación de un sistema de reconocimiento académico para la articulación de la investigación con la docencia.	Aumento de los académicos que incorporan los resultados de la investigación en sus contenidos docentes.	Mediano
	Fortalecimiento de la cultura investigativa institucional.	Largo

AE4: Vinculación con el Medio	
Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de un sistema de registro digital dinámico, actualizado de manera permanente, sistemática e ininterrumpida, que proporcione debida cuenta de las acciones de vinculación con el medio de las distintas unidades centrales y académicas que interactúan con el entorno relevante. Asimismo, no se dispone de un sistema de seguimiento y evaluación de las relaciones entre la institución y sus asociados externos en materia de vinculación con el medio. • Los niveles de bidireccionalidad logrados a partir de los esfuerzos de vinculación con el medio desplegados por la Universidad son aún heterogéneos y, por consiguiente, los impactos internos sobre la docencia y la investigación son escasos y el impacto externo es puntual y específico, en muchos casos. • Se carece de un sistema de posicionamiento estratégico institucional y las acciones comunicacionales internas y externas realizadas se consideran insuficientes, carentes de múltiples medios y no dan debida cuenta de los aportes institucionales a la sociedad. • Se carece de una estrategia, estructura y sistemas de gestión para una vinculación permanente y sistemática con los titulados y graduados de la Universidad es aún incipiente. • Prevalece el desafío de potenciar las acciones como agente regional de vinculación transfronteriza de la macro región centro sur andina y su proyección global desde su rol, tarea que la Universidad ha desarrollado desde su creación, pero que ha potenciado significativamente desde fines de la década pasada. • Un desafío misional permanente consiste en contribuir a la puesta en valor, apropiación y cuidado del patrimonio natural, cultural e histórico del territorio; principalmente el referido a la Cultura Chinchorro que la Universidad de Tarapacá ha desarrollado desde sus orígenes.

Objetivo estratégico (AE4-OE1)	Institucionalizar la vinculación con el medio articulando las diversas acciones centrales y de las unidades académicas generando una plataforma de relaciones sistemáticas, permanentes y dinámicas con los distintos grupos de interés, fortaleciendo así el proceso de vinculación bidireccional, principalmente, con el entorno local y regional.	
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio).	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Diseño e implementación de un sistema de vinculación con el medio con enfoque bidireccional como eje estratégico para el desarrollo institucional.	Socialización institucional de la estrategia de vinculación con el medio.	Corto
	Cambio cultural en la comunidad universitaria en la ponderación de la vinculación con el medio como acción estratégica del quehacer académico.	Mediano
	Mejor posicionamiento de la institución en las regiones que opera, a nivel nacional y transfronterizo con proyección global.	Largo
Diseño e implementación un modelo comunicacional pertinente e innovador con impacto regional, nacional e internacional, para robustecer el posicionamiento institucional.	Ampliación del alcance y frecuencia de los medios de comunicación institucional.	Corto
	Acceso expedito de las comunidades regionales, comunidad nacional e internacional a la información generada por la institución.	Corto
	Mejoramiento de la eficiencia en el uso de los medios de comunicación tradicional y digital.	Corto
Desarrollo de un sistema integrado de gestión de vinculación con el medio, que contemple el	Caracterización de las dimensiones asociadas a vinculación con el medio.	Corto

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
 Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

Objetivo estratégico (AE4-OE1)	Institucionalizar la vinculación con el medio articulando las diversas acciones centrales y de las unidades académicas generando una plataforma de relaciones sistemáticas, permanentes y dinámicas con los distintos grupos de interés, fortaleciendo así el proceso de vinculación bidireccional, principalmente, con el entorno local y regional.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio).		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
enfoque bidireccional, territorial y transfronterizo.	Medición sistemática de la cantidad y calidad de las actividades de vinculación con el medio.	Mediano	
	Retroalimentación sistemática y pertinente de las actividades de vinculación con el medio.	Mediano	

Objetivo estratégico (AE4-OE2)	Transferir conocimiento avanzado para poner en valor el patrimonio histórico, natural y cultural y aportar al desarrollo social y productivo del territorio.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio).		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Implementación de un programa estratégico de resguardo y puesta en valor del patrimonio histórico, natural y cultural de los territorios en que se inserta la Universidad.	Promoción de la puesta en valor de sitios arqueológicos y patrimoniales.	Mediano	
	Investigación con foco en el patrimonio histórico, natural y cultural de los territorios en que se inserta la Universidad.	Largo	
	Desarrollar programas educativos de patrimonio abiertos a la comunidad.	Mediano	
Generación de un sistema de transferencia de conocimiento avanzado, desde un enfoque interdisciplinario, para abordar las áreas de desarrollo estratégico regionales.	Aumento de las publicaciones con pertinencia territorial.	Mediano	
	Aumento de la transferencia tecnológica institucional (patentamientos y licencias).	Mediano	
	Aumento del número de proyectos regionales competitivos.	Mediano	
Fortalecimiento de alianzas y vínculos bidireccionales configurando ecosistemas de desarrollo considerando los ámbitos naturales, sociales, científicos y tecnológicos.	Alianzas y vínculos bidireccionales configurando ecosistemas de desarrollo.	Mediano	
	Aumento del impacto y pertinencia del actuar institucional para el desarrollo del territorio.	Mediano	

Objetivo estratégico (AE4-OE3)	Contribuir significativamente a la puesta en valor, apropiación y cuidado del patrimonio natural, cultural e histórico del territorio; principalmente el referido a la Cultura Chinchorro.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio).		
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro	
Diseño e implementación de un programa de puesta en valor de la Cultura Chinchorro.	La Cultura Chinchorro reconocida como Patrimonio de la Humanidad.	Mediano	
	La Cultura Chinchorro como referente del desarrollo del turismo con fines especiales.	Largo	
Diseño de un programa de puesta en valor del patrimonio natural, cultural e histórico.	Laboratorios naturales (agricultura de zonas áridas, energía solar, biología de altura, entre	Largo	

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

Objetivo estratégico (AE4-OE3)	Contribuir significativamente a la puesta en valor, apropiación y cuidado del patrimonio natural, cultural e histórico del territorio; principalmente el referido a la Cultura Chinchorro.	
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica (Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio).	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
	otras) con sólido posicionamiento nacional e impacto en el desarrollo territorial.	
	Patrimonio cultural e histórico puesto en valor y con relevancia territorial y nacional.	Largo

AE5: Sistema de Aseguramiento de la Calidad	
Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • La Universidad carece de un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad aplicable en los distintos niveles y ámbitos del quehacer de la institución, cuyo diseño con los más altos estándares tecnológicos digitales (incorporando elementos como <i>cloud computing</i>, automatización, inteligencia artificial y seguridad informática) e implementación es una exigencia estratégica de primer orden. • Resulta necesario fortalecer las capacidades de autorregulación en todos los niveles y áreas del desarrollo institucional como en las instancias corporativas, administrativas y académicas en la cabalidad de sus procesos y sistemas. Para ello, es indispensable mejorar la eficacia en la adopción de las decisiones oportunas, cuando se produzcan eventos críticos que puedan alterar la trayectoria de un mejoramiento continuo en la calidad corporativa. • La instalación de un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad aplicable en los distintos niveles y ámbitos del quehacer de la institución requiere un fortalecimiento de las capacidades de liderazgo compartido (rectoría, vicerrectorías, decanaturas, direcciones y jefaturas) y la instalación de una cultura de calidad.

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	Implementar un Sistema de Gestión Integral de la Calidad en la Universidad, orientado al mejoramiento continuo.	
Unidad responsable	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico (Dirección de Calidad Institucional).	
Estrategias	Cambios esperados	Horizonte de logro
Rediseño e implementación del Sistema Calidad UTA, orientado a un nuevo sistema integral de aseguramiento de la calidad institucional.	Mejora en la gobernanza institucional de la calidad, mediante la definición de una estructura de gestión y operativización.	Corto
	Sistemas informáticos institucionales con aplicaciones fortalecidos con herramientas orientadas a la gestión de la calidad.	Corto
	Fortalecimiento de sistemas de seguimiento y control de los resultados de los planes estratégicos institucionales.	Corto
	Mecanismos y estándares de aseguramiento de la calidad orientados a la mejora continua de procesos, mediante la formalización de procesos y elaboración de manuales de calidad.	Mediano
	Mejora en la gestión de los procesos y resultados de acreditación de los programas académicos y de la institucional.	Mediano
	Modelo y sistema de gestión y aseguramiento de la calidad implementado en todas las funciones, niveles y programas de Arica e Iquique.	Largo
Desarrollo de un sistema y una cultura de mejoramiento permanente, sistemático e interrumpido de los procesos organizativos para lograr resultados de alta calidad en todas las áreas del quehacer académico.	Políticas, objetivos y sistematización de mecanismos de mejora continua.	Corto
	Cultura de trabajo basada en la planificación y establecimiento de metas del quehacer, el monitoreo de las actividades que se realizan y la evaluación de resultados obtenidos.	Mediano

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
 Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

Objetivo estratégico (AE5-OE1)	Implementar un Sistema de Gestión Integral de la Calidad en la Universidad, orientado al mejoramiento continuo.		
Unidad responsable	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico (Dirección de Calidad Institucional).		
Estrategias		Cambios esperados	
		Mejora en los resultados de desempeño y la colaboración inter-unidades de la Universidad.	Mediano

Objetivo estratégico (AE5-OE2)	Mejorar la gestión y toma de decisiones estratégicas en la Universidad mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades análisis y de gestión del conocimiento institucional.		
Unidad responsable	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico (Dirección de Calidad Institucional)		
Estrategias		Cambios esperados	
Fortalecimiento la gestión de la información y la gobernanza de datos en los sistemas institucionales.		Políticas y mecanismos formalizados que definen el gobierno de datos institucionales.	Corto
		Capacidades de análisis ampliadas mediante el incremento en la disponibilidad y oportunidad de la información.	Corto
		Apropiación de las funciones y responsabilidades asociadas a la gestión de la información.	Mediano
		Fortalecer la confiabilidad de las decisiones mediante la mejora de la calidad de los datos de evidencia.	Mediano
Desarrollo e implementación de un sistema de <i>data science</i> con altos estándares tecnológicos digitales (incorporando elementos como <i>cloud computing</i> , automatización, inteligencia artificial y seguridad informática) para la gestión del conocimiento institucional.		Capacidades analíticas y de inteligencia institucional fortalecidas mediante mecanismos de visualización de información, identificación de patrones y extracción de conocimiento.	Corto
		Mejora en la toma de decisiones mediante mecanismos que permitan el análisis descriptivo, predictivo de la información institucional y medición de resultados automatizados.	Mediano
		Apoyo a la gestión estratégica mediante mecanismos de generación de reportes y control de indicadores en tiempo real.	Largo

IV. Indicadores del Plan de Fortalecimiento

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1-OE2 AE2-OE3 AE5-OE1 AE5-OE2	Porcentaje de implementación del sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad institucional.	Número de áreas estratégicas incorporadas en el sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad institucional / número de áreas estratégicas institucionales ¹⁵ .	0% 0/5	40% 2/5	100% 5/5	100% 5/5	Informe de implementación del Sistema de Calidad Institucional por área estratégica (Dirección de Calidad Institucional).
AE1-OE1 AE2-OE1 AE3-OE1	Porcentaje de incorporación de doctores acumulados.	Número de doctores acumulados incorporados en la institución en el periodo de ejecución del plan / número total de doctores al año base ¹⁶ .	0% 0/136	22,06% 30/136	36,76% 50/136	51,47% 70/136	Decreto de Contratación (Vicerrectoría Académica).
AE1-OE3	Crecimiento infraestructura Institucional.	Metros cuadrados construidos por la Institución respecto al plan de inversiones.	90.446 ¹⁷ m ²	104,152 m ²	110,913 m ²	124,277 m ²	Plan de Inversiones 2021-2030 oficializado y Planos de la Institución (Dirección de Logística, Obras y Operaciones).
AE2-OE1	Porcentaje de programas de postgrado acreditados.	(Número de programas de postgrado acreditados ¹⁸ / número de programas totales de postgrado)*100.	21,43% 3/14 ¹⁹	50%	71,43%	100%	Cuenta Pública UTA (Dirección de Calidad Institucional).
AE2-OE2	Retención de estudiantes de tercer año.	Número de estudiantes UTA de la cohorte X matriculados en año X+3 / número de estudiantes de la cohorte X.	66%	75%	76%	78%	Informe anual de indicadores (Dirección de Calidad Institucional).

¹⁵ Se considera como áreas estratégicas: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia Postgrado, Investigación y Vinculación con el medio.

¹⁶ Fuente: Cuenta Pública 2019.

¹⁷ Fuente: Cuenta Pública 2019.

¹⁸ Se consideran programas de postgrado acreditados o en proceso de autoevaluación.

¹⁹ Programas acreditados: Doctorado en psicología, Doctorado en Antropología y Magister en Historia.

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE2-OE2 AE2-OE3	Tasa de titulación oportuna por cohorte.	\sum (Estudiantes de la cohorte X que se titulan en duración teórica + 1 año) / número de estudiantes de la cohorte X	36,9%	32,5%	33%	37%	Informe anual de indicadores (Dirección de Calidad Institucional)
AE2-OE2	Porcentaje de virtualización de las carreras ²⁰ .	(Número de carreras que cuenten con procesos y mecanismos formales de virtualización en la enseñanza / número total de carreras) * 100.	0	30%	70%	100%	Modelo educativo (Dirección de Docencia)
AE3-OE1 AE3-OE3 AE4-OE2	Porcentaje de publicaciones WOS en cuartiles superiores.	(Nº de publicaciones Q1 y Q2 WOS del periodo / Nº total de publicaciones del periodo) *100.	59,5% ²¹	67,5%	72,5%	75%	Informe anual de indicadores (Dirección de Investigación Postgrado y Transferencia Tecnológica)
AE4-OE1 AE4-OE2 AE4-OE3	Índice de percepción de satisfacción de las actividades de vinculación con el medio.	Encuesta de evaluación transversal para las actividades aplicadas en el territorio. $i = \sum_{i=1}^n \left(\frac{X_i}{Y_i} \right) Z_i$ Donde: X= % de resultados obtenidos en la dimensión i. Y= N° de preguntas asignadas a la dimensión i. Z= factor de ponderación de la dimensión i.	76,4%	78,4%	80,4%	82,4%	Encuesta de percepción (Dirección Extensión y Vinculación con el Medio)
AE1-OE1 AE1-OE2 AE1-OE3 AE2-OE1 AE2-OE2	Años de acreditación institucional	Número de años de acreditación institucional	5	5	5	6	Resolución Exenta de Acreditación Institucional CNA-Chile (Rectoría).

²⁰ Carreras que cuenten con procesos y mecanismos formales de virtualización en la enseñanza, según criterios de la calidad de la formación y estructura de apoyo a la formación online de la institución.

²¹ Fuente: Dirección de Investigación Postgrado y Transferencia Tecnológica (DIPTT).

V.1. Indicadores de resultado							
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE2-OE3 AE3-OE1 AE4-OE1 AE5-OE1 AE5-OE2							

V.2. Indicadores del Sistema de Universidades Estatales							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Línea Base (2019)	Situación Universidad (datos 2020)	Metas			
				2021	2022	2023	
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales						
PDO1-1	Porcentaje académicos jornada completa tiene grado de Doctor	43,3%	47,4%	45%	48%	50%	
PDO1-2	Field-Weighted Citation Impact (Scopus)	0,82	0,92	0,91	0,95	1	
PDO1-3	Citation Impact Normalized (WOS)	0,79	0,94	1,0	1,05	1,1	
PDO1-4	Cuatro años o más de acreditación	Si (5)	Si (5)	Si (5)	Si (5)	Si (5)	
PDO1-5	Acreditadas en cuatro áreas o más	Si (4)	Si (4)	Si (4)	Si (5)	Si (5)	
PDO1-6	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Si (1)	Si (2)	Si (3)	Si (5)	Si (6)	
PDO1-7	Porcentaje duración en carreras profesionales (16 universidades)	38,4%	49,2%	45%	43%	41%	
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)						
PDO2	Porcentaje Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	30,6%	27,7%	27,7%	27,7%	27,7%	
PDO3	Proporción de proyectos de ANID- Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales						
PDO3	N° proyectos de ANID- Milenio en ejecución adjudicados	39	40	42	44	46	

IV. Compromiso institucional

Arica, 22 de noviembre 2021

Yo, **Alfonso Díaz Aguad**, Rector(s) de la **Universidad de Tarapacá**, mediante la suscripción del presente documento, ratifico que el Plan de Fortalecimiento a diez años ha sido desarrollado según lo requerido, y responde fehacientemente a los desafíos institucionales.

Así mismo, comprometo los esfuerzos de la Universidad para desarrollar y gestionar las estrategias necesarias para una satisfactoria implementación del Plan construido por esta casa de estudios.


Alfonso Díaz Aguad
Rector(s)



Universidad de Tarapacá

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Proyecto Banco Mundial (años)				
			2018 ²²	2019 ²³	2020 ²⁴	2021 ²⁵	2022
PDO1	Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales²⁶	Meta Sistema U. Estatales (porcentaje)	51	52	52,5	53	54
		Valor efectivo Sistema (porcentaje)	56,5	56,8	58,7	60,9	-
PDO1-1	Porcentaje de universidades estatales con, al menos el 45 % de académicos jornada completa con grado de doctor [20 %]	Valor efectivo Sistema (porcentaje)	44 (8/18)	44 (8/18)	56 (10/18)	61 (11/18)	-
	Porcentaje de académicos jornada completa con grado de doctor	Valor efectivo Sistema (porcentaje)	47,7	50	52,5	54,4	-
		Valor efectivo Universidad (porcentaje)	38,9%	40,1%	43,3%	47,4%	-
PDO1-2	Porcentaje de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial Field-Weighted Citation Impact SCOPUS [5 %]	Valor efectivo Sistema (porcentaje)	39 (7/18)	44 (8/18)	44 (8/18)	56 (10/18)	-
	Field-Weighted Citation Impact Scopus	Valor efectivo Universidad	0,76	0,79	0,82	0,92	-
PDO1-3	Porcentaje de universidades estatales con un puntaje sobre 0,9 del promedio Mundial Citation Impact Normalized WOS [5 Porcentaje]	Valor efectivo Sistema (porcentaje)	39 (7/18)	39 (7/18)	44 (8/18)	56 (10/18)	-
	Citation Impact Normalized WOS	Valor efectivo Universidad	0,72	0,74	0,79	0,94	-
PDO1-4	Porcentaje de universidades estatales con cuatro años o más de acreditación (o su equivalente) [20 %]	Valor efectivo Sistema (porcentaje)	78 (14/18)	78 (14/18)	78 (14/18)	78 (14/18)	-
	Cuatro años o más de acreditación	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SI	SI	SI	SI	-
PDO1-5	Porcentaje de universidades estatales acreditadas en cuatro áreas o más (o su equivalente) [20 %]	Valor efectivo Sistema (porcentaje)	61 (11/18)	61 (11/18)	61 (11/18)	61 (11/18)	-
	Acreditadas en cuatro áreas o más	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SI	SI	SI	SI	-
PDO1-6	Porcentaje de universidades estatales con, al menos, un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto) [20 %]	Valor efectivo Sistema (porcentaje)	61 (11/18)	61 (11/18)	61 (11/18)	61 (11/18)	-
	Al menos un programa de doctorado acreditado (individual o conjunto)	Valor efectivo Universidad (SI/NO)	SI	SI	SI	SI	-
PDO1-7	Porcentaje de universidades estatales con sobre duración hasta el 35 % en carreras profesionales (16 universidades) [10 %]	Valor efectivo Sistema (porcentaje)	38 (6/16)	38 (6/16)	31 (5/16)	31 (5/16)	-

²² Resultado corresponde a dato 2017.

²³ Resultado corresponde a dato 2018.

²⁴ Resultado corresponde a dato 2019.

²⁵ Resultado corresponde a dato 2020.

²⁶ Índice considera 7 dimensiones [con porcentaje específico asignado a cada dimensión]

PLAN DE FORTALECIMIENTO A 10 AÑOS UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Versión ajustada / 2021 (Validación: 27/01/2022)

ANEXO: Indicadores Sistema de Universidades Estatales / Proyecto BIRF 8785-CL							
Identificador indicador de desarrollo	Indicador	Meta / Valor efectivo	Proyecto Banco Mundial (años)				
			2018 ²²	2019 ²³	2020 ²⁴	2021 ²⁵	2022
	Sobre duración en carreras profesionales (16 universidades)	Valor efectivo Sistema (porcentaje)	36,7	37	36,1	37,5	-
		Valor efectivo Universidad (porcentaje)	43,6%	41,6%	38,4%	49,2%	-
PDO2	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	Meta Sistema U. Estatales (porcentaje)	36,6	36,4	36,2	35,9	35,6
		Valor efectivo Sistema (porcentaje)	36 ²⁷	34,6 ²⁸	32,9 ²⁹	29,9 ³⁰	-
		Valor efectivo Universidad (porcentaje)	39,2%	34,7%	30,6%	27,7%	-
PDO3	Proporción de proyectos ANID-Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales	Meta Sistema U. Estatales (porcentaje)	49,3	49,5	49,6	49,8	50
		Valor efectivo Sistema (porcentaje)	48,8	49,8	48,8	48,4	-
	Número de proyectos ANID-Milenio en ejecución adjudicados.	Valor efectivo Sistema (número)	1.773,5	1.825,5	1.865,5	1.219	-
		Valor efectivo Universidad (número)	36	41	39	40	-

²⁷ Valor efectivo 2018: Retención al año 2018 de cohorte 2015.

²⁸ Valor efectivo 2019: Retención al año 2019 de cohorte 2016.

²⁹ Valor efectivo 2020: Retención al año 2020 de cohorte 2017.

³⁰ Valor efectivo 2021: Retención al año 2021 de cohorte 2018.