



UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ  
*Universidad del Estado*

**Resumen**  
**Informe de**  
**Autoevaluación**  
**Institucional**

2022







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

**Resumen**  
**Informe de**  
**Autoevaluación**  
**Institucional**

**2022**









# ÍNDICE

<b>1. PRESENTACIÓN DEL RECTOR</b>	<b>9</b>
1.1. Gestión Institucional	12
1.2. Docencia de pregrado	15
1.3. Investigación	19
1.4. Docencia de posgrado	26
1.5. Vinculación con el medio	30
<b>2. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL</b>	<b>35</b>
2.1. Definiciones Institucionales	40
2.1.1. Misión Institucional	41
2.1.2. Visión y Propósito Estratégico	41
2.2. Valores Corporativos y Compromisos Institucionales	43
2.2.1. Búsqueda de la Excelencia	43
2.2.2. Búsqueda del Conocimiento	43
2.2.3. Formación Integral	43
2.2.4. Equidad e Inclusión	43
2.2.5. Compromiso con la Interculturalidad	43
2.2.6. Compromiso Social	43
2.3. Estructura	44
<b>3. SÍNTESIS Y EVALUACIÓN CRÍTICA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>57</b>
3.1. Fortalezas y debilidades de gestión	64
<b>4. SÍNTESIS Y ANÁLISIS CRÍTICO DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO</b>	<b>67</b>
4.1. Fortalezas y Debilidades del Área de Docencia de Pregrado	73
<b>5. SÍNTESIS Y EVALUACIÓN CRÍTICA DEL ÁREA DE DOCENCIA DE POSGRADO</b>	<b>77</b>
5.1. Fortalezas y Debilidades	82
<b>6. SÍNTESIS Y EVALUACIÓN CRÍTICA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>85</b>
6.1. Fortalezas y Debilidades	90
<b>7. SÍNTESIS DEL ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO</b>	<b>93</b>
7.1. En torno al sub eje de VcM y posicionamiento estratégico	94
7.2. En torno al sub eje de cultura y patrimonio	94
7.3. Fortalezas y Debilidades	97

<b>8. PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL HORIZONTE 2030</b>	<b>101</b>
<b>8.1. Ejes Estratégicos</b>	<b>101</b>
8.1.1. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Formación de Pregrado	103
8.1.2. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Formación de posgrado	106
8.1.3. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Investigación y Creación	108
8.1.4. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Innovación y Transferencia Tecnológica	110
8.1.5. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	111
8.1.6. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Cultura y Patrimonio	113
8.1.7. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Gestión Estratégica y Recursos Institucionales	115
8.1.8. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Aseguramiento Interno de la Calidad	118
<b>8.2. Resumen presupuesto de inversiones por eje estratégico</b>	<b>121</b>











# CAPÍTULO 1

## 1. PRESENTACIÓN DEL RECTOR



**Un estío nació de un abrazo que se dieron el valle y el mar.  
Dos simientes murieron buscando ser gavilla, ser trigo, ser pan".**

(Extracto del Himno de la Universidad de Tarapacá).

Para la rectoría de la Universidad de Tarapacá constituye un honor y un privilegio entregar, en representación de la comunidad universitaria, este Informe de Autoevaluación Institucional. En esta ocasión, la Institución aspira a la acreditación de todas las áreas de su quehacer, esto es: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Posgrado, Investigación y Vinculación con el Medio.

La Universidad de Tarapacá nació el 11 de diciembre de 1981 como una fusión del Instituto Profesional de Arica (ex sede de la Universidad de Chile) y de la Universidad del Norte, Sede Arica. Las condiciones de inicio de la Institución fueron muy frágiles, ya que: su capital inicial era el menor de todas las universidades creadas hasta esa fecha; heredó un alto nivel de endeudamiento por concepto del fondo de indemnización de los ex funcionarios de la Universidad de Norte; y al comienzo de sus operaciones disponía en propiedad, sólo del Campus Velásquez, ya que los Campus Saucache y Campus Azapa se usaban de hecho, bajo la modalidad de comodato precario. Además, cabe recordar que, entre el año 1981 y 1989, el Aporte Fiscal Directo se redujo en un 50% en el sistema universitario, lo que produjo crisis y reestructuraciones sistemáticas en la institución.

En la actualidad, transcurridos cuarenta años desde de su origen como institución autónoma, la Universidad se encuentra en plena fase de crecimiento cualitativo y cuantitativo, en un marco de desarrollo estratégico, en el que se armoniza la búsqueda de la excelencia, la equidad y la complejidad, alcanzándose resultados claramente sobresalientes dentro del sistema de educación superior del país. La Institución tiene sus sedes en Arica e Iquique, las que operan en un plano de simetría cualitativa, en territorios calificados como zonas extremas.

A este respecto, se debe considerar que las zonas extremas son territorios aislados, que no disponen de las condiciones necesarias para generar su desarrollo en forma homogénea respecto de las demás regiones del país, por lo que existen diferencias que se manifiestan en sus composiciones demográficas y económicas. Diferencias que se traducen, en definitiva, en una baja densidad poblacional, elevados costos de los bienes y servicios, deficiencias en el transporte y en el acceso expedito al resto del país, escasez de servicios especializados, confinamiento y una serie de otras desventajas relevantes.

En los últimos años, en los que la Institución ha crecido permanentemente, la pregunta y el desafío que se ha planteado la Universidad de Tarapacá, consiste en responder a sí: ¿es posible que, en Chile, una universidad de zona extrema sea de excelencia? Para dar una respuesta adecuada, la Institución ha estimado fundamental conceptualizar debidamente el problema. En este contexto, se ha considerado

que, en el estado del arte, se acepta ampliamente que “la calidad en educación superior es un concepto multidimensional, de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados”<sup>1</sup>.

Por consiguiente, se ha entendido que la consecución de la excelencia debe responder a dos dimensiones. Por un lado, a la consistencia interna, que implica que la Universidad tiene la libertad para definir los propósitos, la misión y los objetivos y, en consecuencia, su primera prueba de calidad estriba en el cumplimiento de manera cabal de estos, “en lugar de compararla con características arbitrarias, impuestas o inadecuadas”<sup>2</sup>. Ciertamente, una conceptualización de esta naturaleza “permite variabilidad en las instituciones, más que forzar a unas a ser clones de otras”<sup>3</sup>.

Además, se ha asumido que, conceptualmente, debe tenerse presente que “la consistencia interna se refiere a la medida en que la institución, a partir de una comprensión compartida de sus principios y prioridades, identifica su entorno significativo, esto es, define el territorio en el que desarrollará su acción. Este primer elemento define la identidad de la institución y contempla como principios clave el compromiso con los estudiantes y el compromiso con el conocimiento”<sup>4</sup>. Pero, es también fundamental “auscultar y hacerse cargo de las necesidades y demandas que provienen de dicho entorno (significativo), las que pueden ser disciplinarias, laborales, sociales, normativas, u otras, según corresponda. Es a esto a lo que se ha denominado consistencia externa y es la que define la pertinencia del quehacer de la institución”<sup>5</sup>.

Así las cosas, la perspectiva anterior genera un marco conceptual, que la Universidad de Tarapacá ha considerado apropiado para comprender que la excelencia significa el logro de una calidad superior. Calidad superior en comparación con los propósitos, fines y objetivos institucionales; y, desde luego, calidad superior en el entorno significativo de la Institución, es decir, en el territorio específico en que funciona la universidad, tomando especialmente en cuenta a los estudiantes que atiende, las funciones de su quehacer, los niveles formativos y las áreas de conocimiento que cubre. En consecuencia, la Universidad de Tarapacá ha concluido que, en efecto, una universidad de zona extrema sí puede ser de excelencia, en su contexto y entorno específico.

Desde esta mirada, resulta menester señalar que el funcionamiento de la Universidad de Tarapacá está indisolublemente ligado a su Sistema de Dirección Estratégica. Por cierto, este conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, proporciona una óptica integradora, que define los lineamientos de la gestión institucional y los combina para el logro de resultados de calidad superior en las diferentes áreas estratégicas de la organización.

---

1 Vlăsceanu, Lazăr, Grünberg, Laura y Pârlea, Dan. 2004. Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions. In Conley Barrows, L. Papers on Higher Education. UNESCO. Bucarest (Rumania). Página 44.

2 Woodhouse, D. (2004). Desarrollo global del aseguramiento de la calidad. Revista Calidad de la Educación. Página 23.

3 Woodhouse, D. (1999). Quality and quality assurance. Quality and internationalisation in higher education. Página 29.

4 Lemaitre, M. J. (2018). La educación superior como parte del sistema educativo en América Latina y el Caribe. Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018, 19-58. Página 33.

5 Lemaitre, M. J. (2018). La educación superior como parte del sistema educativo en América Latina y el Caribe. Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018, 19-58. Página 34.



Esta integración se realiza, considerando las aportaciones del acervo de conocimientos en el campo de la dirección estratégica<sup>6</sup>, a través de la determinación de la misión institucional, la definición de los propósitos y principios de la Universidad, un diagnóstico estratégico, la especificación de los objetivos y estrategias por áreas, el diseño e implementación de políticas, mecanismos de aseguramiento de la calidad, programas, proyectos y asignaciones presupuestarias. Así las cosas, la Universidad contempla especialmente la implementación de un proceso de retroalimentación sistemática a través del análisis institucional, la toma de decisiones y la rendición de cuentas, por medio de procesos de acreditación, sistemas de evaluación interna en las instancias superiores y el debido cumplimiento con las múltiples instancias de control legal, que rigen a las universidades del Estado.

En este plano, la Universidad de Tarapacá posee como misión generar, desarrollar y transmitir el saber superior con vocación de excelencia, de modo que contribuya a la sociedad a través de la investigación e innovación, de la educación, el aprendizaje y la formación de personas con espíritu crítico y reflexivo, y de la vinculación bidireccional con actores y necesidades de su medio. Desde una perspectiva interdisciplinaria, aporta preferentemente al desarrollo sostenible de las regiones de Arica y Parinacota y de Tarapacá, proyectando su quehacer institucional en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina. A la vez, reconoce la cosmovisión de los pueblos originarios y coadyuva a la custodia, conservación y preservación de la Cultura Chinchorro.

La implementación del Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022<sup>7</sup> ha sido evaluada por la Honorable Junta Directiva, calificando su ejecución con una puntuación de 95% (equivalente a 6,7 en escala de 1 a 7). Ciertamente, los logros conseguidos son elevados en todas las áreas evaluadas, como se muestra en la Tabla 1-1.

**Tabla 1-1:**  
Acuerdo de la Honorable Junta Directiva que aprueba la implementación del Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022.

Eje Estratégico / Sub Eje Estratégico	Cumplimiento 2017-2021
<b>Formación</b>	<b>Sobresaliente (94%)</b>
• Formación de Pregrado	Sobresaliente (97%)
• Formación de Postgrado	Sobresaliente (91%)
<b>Investigación y Desarrollo</b>	<b>Sobresaliente (91%)</b>
<b>Vinculación con el Medio</b>	<b>Sobresaliente (97%)</b>
• Vinculación con el Medio	Sobresaliente (98%)
• Cultura y Patrimonio	Sobresaliente (96%)
<b>Gestión, Gobernanza y Desarrollo Institucional</b>	<b>Sobresaliente (97%)</b>
<b>Evaluación Global</b>	<b>Sobresaliente (95%)</b>

Fuente: Decreto Exento N° 456/2022.

6 Por ejemplo: Rey C.; Pitta N.; Ramonas D. & Sotok P. (2019). "Agile purpose: overcoming bureaucracy". En C. Rey; M. Bastons & P. Sotok (eds). Purpose-driven organizations. London: Palgrave MacMillan: 75-86; Babafemi I. (2015). "Corporate strategy, planning and performance evaluation: a survey of literature". Journal of Management Policies and Practices 3(1): 43-49; Al Dhaen, E. S., & Mahmood, M. (2020). HEIs practices and strategic decisions toward planning for delivering academic programs for a sustainable future. In Sustainable Development and Social Responsibility—Volume 2 (pp. 89-93). Springer, Cham.

7 Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022. Disponible en [https://www.uta.cl/wp-content/uploads/2018/12/sdeUTA\\_2017.pdf](https://www.uta.cl/wp-content/uploads/2018/12/sdeUTA_2017.pdf).

Esta evaluación del órgano colegiado máximo de la Institución sugiere un nivel superior de cumplimiento de los fines y propósitos institucionales y, consecuentemente, un nivel superior en la evaluación de la consistencia interna, que es ratificada en este proceso de autoevaluación institucional y que deberá ser evaluada por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile.

Ahora bien, parece relevante poner de manifiesto alguno de los objetivos e indicadores clave del proyecto de desarrollo institucional en cada una de las áreas estratégicas de evaluación.

## 1.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL

El proyecto de desarrollo institucional en evaluación, considera en el ámbito de la gestión, metas que están referidas a la generación de recursos, capacidades y competencias esenciales a nivel corporativo, las que otorgan soporte al desarrollo estratégico institucional, como lo son: capacidades académicas (proporción de doctores, tasa de posgraduados de los jornada completa equivalente y productividad académica); y capacidades económicas-financieras (patrimonio, superávit estructural y patrimonio/solvencia). Se añade a las anteriores, la percepción de satisfacción de la comunidad universitaria. Estos indicadores, que forman parte del proyecto de desarrollo institucional, han sido seleccionados en el Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022, por ser aquellas variables que precisamente, el acervo de conocimientos, considera fundamentales en un proceso de dirección estratégica<sup>8</sup>.

En cada uno de estos aspectos, los logros se encuentran en un nivel de calidad superior. En efecto:

- La proporción de doctores se planificó en un 45% y, a agosto de 2022, se ha llegado a un 54,5%.
- La tasa de posgraduados de la planta regular se proyectaba en 92% y se llegó a 93% (91% de doctores y magister y 2% de especialidades médicas).
- La Universidad esperaba estar entre las 8 instituciones con mejor Aporte Fiscal Directo concursable al término del período de planificación 2022 y se ha logrado el 3° lugar este año.
- El patrimonio de la Universidad superó los \$ 206 mil millones, ocupando el 4° lugar entre las instituciones del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas.
- El superávit estructural planeado para el año 2021 era de \$1.600 millones, llegándose a los \$13 mil millones en ese ejercicio presupuestario.
- La meta de solvencia era de 90% o superior y se llegó a un 93%.
- La percepción de satisfacción se proyectó en el equivalente a un 6,0 (en escala de 1 a 7) al 2021; y se obtuvo en los académicos un 6,3; en los funcionarios un 6,2; y un 5,5 en los estudiantes.
- El nivel de cumplimiento de los programas y planes diseñados en materia de gestión fue de un 97%.

<sup>8</sup> Por ejemplo, Doyle, T., & Brady, M. (2018). Reframing the university as an emergent organisation: implications for strategic management and leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(4), 305-320; Siegel, D. S., & Leih, S. (2018). Strategic management theory and universities: An overview of the Special Issue. *Strategic Organization*, 16(1), 6-11; Kuusisto-Ek, H. (2022). Strategic Management of Higher Education Institutions in a European Context: A Literature Review. *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities*, 84-108.

La Tabla 1-2 muestra la evolución de los logros alcanzados en el horizonte de planeación 2017-2022.

**Tabla 1-2:**

Indicadores de gestión institucional.

Indicador Estratégico	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Superávit estructural MM\$.	3.268	3.944	8.217	7.610	13.718	-
Ratio (%) de cobertura del activo total por capitales propios (Patrimonio/ Activo Total).	91,2	91,2	92,1	90,0	93,2	-
Aporte Fiscal Directo Concursable <sup>1</sup> .	Top-7	Top-7	Top-6	Top-9	Top-4	Top-3
Porcentaje de postgraduados.	88,0%	88,0%	90,0%	90,0%	92,0%	93,0%
Proporción de doctores.	38,9%	40,1%	43,3%	47,4%	49,4%	54,5% <sup>2</sup>

**Fuente:** Elaboración propia en base a Dirección de Calidad Institucional y Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

<sup>1</sup> El concepto Top-N significa el lugar de la Universidad de Tarapacá respecto a los montos Aporte Fiscal Directo (5%), ejemplo año 2020 top-9 significa que la Universidad de Tarapacá se ubica en el noveno lugar de recepción de aportes en este ítem (Decreto MINEDUC N°007 del 09.01.2020).

<sup>2</sup> Fuente: Vicerrectoría Académica: a Agosto del año 2022.

No cabe duda, entonces, que en el ámbito de la gestión se ha logrado un nivel de calidad superior, considerando la perspectiva de la consistencia interna.

A su turno, desde la mirada de la consistencia externa, correspondería evaluar los indicadores críticos comparados con las otras instituciones de zonas extremas que son: Universidad Arturo Prat, Universidad de Magallanes y Universidad de Aysén (en años iniciales de su desarrollo). Al hacerlo, en cada uno de estos indicadores, que están disponibles públicamente (se excluye, por tanto, percepción de satisfacción y cumplimiento de planes y programas), la Universidad de Tarapacá supera amplia y significativamente a las universidades pares de zonas extremas. Por lo tanto, cumple con un nivel superior de calidad desde la óptica de la consistencia externa.

En cualquier caso, para dimensionar de mejor modo el nivel de logro institucional, se efectúan comparaciones con universidades de excelencia en el país, ninguna de las cuales, por cierto, enfrenta las dificultades que surgen al operar en zonas extremas. En estos casos, las condiciones regionales son mucho más favorables en términos demográficos y económicos, pero justamente el mayor nivel de dificultad asumido por la Universidad de Tarapacá, permite aquilatar la significancia de los resultados conseguidos. La Tabla 1-3 muestra los indicadores de gestión financiera.

Se evidencia, de este modo, que la Universidad de Tarapacá se ubica entre las 10 instituciones con mayor patrimonio de aquellas entidades pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH). Efectivamente, la Institución ocupa el 4° lugar del sistema CRUCH, por sobre entidades que poseen una rica tradición y trayectoria de excelencia. En este grupo selecto de instituciones, la Universidad destaca por exhibir la mayor solvencia y la segunda mejor rentabilidad (imprescindible para garantizar sustentabilidad y desarrollo).

**Tabla 1-3:**

Indicadores de gestión financiera 2021.

Universidad	Patrimonio en M \$	Solvencia <sup>1</sup>	Rentabilidad Neta <sup>2</sup>	Años de Acreditación
U. de Chile	651.753.512	68,0%	3,64%	7
P. U. Católica de Chile	461.520.297	54,2%	6,02%	7
U. de La Frontera	227.758.159	84,0%	5,39%	6
<b>Universidad de Tarapacá</b>	<b>206.393.261</b>	<b>93,2%</b>	<b>6,64%</b>	<b>5</b>
U. Católica del Norte	188.482.690	89,8%	1,93%	6
U. de Santiago	170.209.120	66,0%	5,75%	7
U. Técnica Federico Santa María	169.147.022	64,5%	11,80%	6
U. Austral de Chile	156.822.677*	58,5%*	-1,45%*	6
U. de Talca	154.551.233	82,3%	1,83%	6
U. de Concepción	154.219.150	30,9%	1,83%	7

Fuente: Superintendencia de Educación Superior.

1 Se calcula como Patrimonio sobre Activos totales en porcentaje.

2 Se calcula como Resultado Neto sobre Patrimonio en porcentaje.

De similar manera, en el indicador referido al 5% concursable del Aporte Fiscal Directo Concursable 2022, la Universidad sobresale en el 3° lugar, con potencial para duplicar los recursos asignados por Aportes Fiscales totales, según se muestra en la Tabla 1-4.

**Tabla 1-4:**

AFD Concursable por institución.

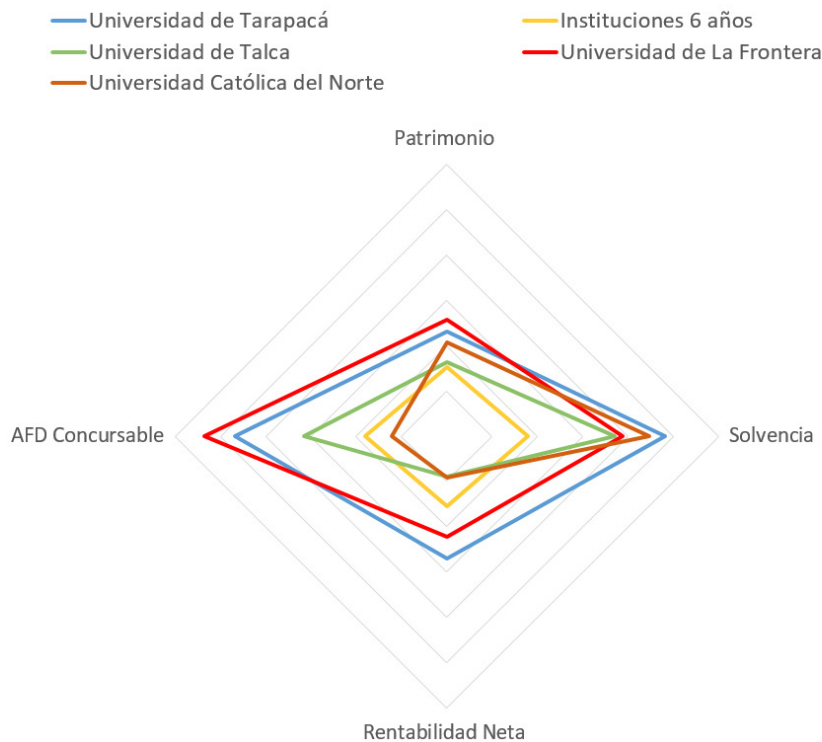
Universidad	AFD Concursable (\$M)	Participación Relativa	Proyección de Largo Plazo (\$M)	Años de Acreditación
U. de La Frontera	1.402.334	11%	28.046.680	6
P. U. Católica de Valparaíso	1.276.041	10%	25.520.820	7
<b>Universidad de Tarapacá</b>	<b>1.240.191</b>	<b>10%</b>	<b>24.803.820</b>	<b>5</b>
U. de Chile	1.175.054	9%	23.501.080	7
P. U. Católica de Chile	963.869	7%	19.277.380	7
U. de Talca	874.687	7%	17.493.740	6
U. del Bío-Bío	716.296	6%	14.325.920	5
U. Técnica Federico Santa María	698.599	5%	13.971.980	6
U. de Concepción	660.463	5%	13.209.260	7
U. Austral de Chile	495.670	4%	9.913.400	6

Fuente: Subsecretaría de Educación Superior.



Nótese que un análisis de segmentación (gráfico radial) respecto de: la competitividad en el Aporte Fiscal Directo concursable, la situación patrimonial, la solvencia y la rentabilidad neta, muestra que el desempeño de la Universidad de Tarapacá contiene al segmento de las universidades de 6 años de acreditación en cada elemento evaluado. Esto significa que la Universidad supera ampliamente al promedio de las universidades con 6 años de acreditación en estos ámbitos de la gestión. Sólo la Universidad de La Frontera tiene un performance equivalente al de la Universidad de Tarapacá. Esto se observa en la Figura 1-1.

**Figura 1-1:**  
Gráfico radial del Área de Gestión Institucional 2021.



Fuente: Elaboración Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Tarapacá en base a la Superintendencia de Educación Superior y al Mineduc.

En consecuencia, objetivamente, se hace evidente que la Universidad de Tarapacá cumple en un nivel de calidad superior con las exigencias de consistencia interna y externa en materia de gestión.

## 1.2. DOCENCIA DE PREGRADO

El proyecto de desarrollo institucional en evaluación considera, en el ámbito de la docencia de pregrado, metas que están referidas a: resultados académicos (tasa de titulación general, tasa de retención al primer año y sobreduración de las carreras); rendición de cuenta (porcentaje de carreras obligatorias acreditadas); inserción en el mercado laboral (tasa de inserción laboral al primer año y renta promedio/ renta mediana de individuos sin educación superior). Estos indicadores, que forman parte del proyecto de desarrollo institucional, han sido seleccionados en el Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022, por

ser aquellas variables que, en el acervo de conocimientos, se consideran fundamentales para evaluar la docencia de pregrado<sup>9</sup>.

En cada uno de estos aspectos, los logros alcanzados están en un nivel de calidad superior. En efecto:

- La titulación general que se tenía como meta era un 55% para el 2021 y se ha llegado a un 61,4%.
- La tasa de retención al primer año llegó a un 87% habiéndose estimado un 88% para el año 2021.
- La meta de titulación oportuna meta era 36% y se logró un 39% en el año 2021.
- La sobreduración estimada de las carreras era 1,2 y se alcanzó precisamente ese mismo valor al año de medición.
- El 100% de las carreras de acreditación obligatoria se encuentra acreditada como estaba previsto.
- La tasa de inserción laboral meta al primer año era de 80% y se alcanzó un 81%.
- La relación entre Renta promedio titulados UTA y Renta mediana individuos sin educación superior en la región se proyectaba como meta en 3 veces y se llegó a 3,1 veces.

La Tabla 1-5 muestra el nivel de los logros alcanzados.

**Tabla 1-5:**

Indicadores de docencia de pregrado.

Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021
Porcentaje de carreras acreditadas (obligatoriedad).	100%	100%	100%	100%	100%
Tasa de titulación general por cohorte.	57,0%	59,7%	58,3%	58,2%	61,4%
Tasa de titulación oportuna por cohorte.	36%	40%	37%	31%	39%
Tasa de inserción laboral al primer año de titulación.	72%	69%	82%	70%	81%
Sobreduración de las carreras.	1,32	1,25	1,25	1,30	1,20
Relación entre Renta promedio titulados UTA y Renta mediana individuos sin educación superior en la región <sup>1</sup> .	3,1	2,4	3,6	3,3	3,1
Tasa de Retención de 1° año.	82%	84%	83%	83%	87%

Fuente: Dirección de Calidad Institucional.

<sup>1</sup> Se consideró el sueldo mediano regional para personas de cualquier edad sin Educación Superior, pero con educación secundaria completa calculado por INE.

<sup>9</sup> Por ejemplo, Bussu, A., Detotto, C., & Serra, L. (2019). Indicators to prevent university drop-out and delayed graduation: an Italian case. *Journal of Applied Research in Higher Education*; Mati, Y. (2018). Input resources indicators in use for accreditation purpose of higher education institutions. *Performance Measurement and Metrics*; Ulker, N., & Bakioglu, A. (2019). An international research on the influence of accreditation on academic quality. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1507-1518.

Así las cosas, al considerar la perspectiva de la consistencia interna, la Universidad de Tarapacá ha cumplido con una calidad superior en el ámbito de la Docencia de Pregrado.

Por su parte, al contemplar la óptica de la consistencia externa, correspondería evaluar los indicadores críticos anteriores, con las otras instituciones de zonas extremas. Ciertamente, en cada indicador disponible en forma pública, la Universidad de Tarapacá tiene una posición significativamente diferente y superior al de las universidades de zonas extrema. En consecuencia, se cumple cabalmente con la exigencia de consistencia externa.

En cualquier caso, con fines ilustrativos del nivel de esfuerzo estratégico y logro institucional, se muestra la posición relativa de la Universidad de Tarapacá en cuanto a la retención de primer año, al compararla con las universidades de excelencia del CRUCH, como se muestra en la Tabla 1-6.

Desde luego, la sexta posición está en la mediana de las universidades de excelencia, lo que implica que la institución supera, en este indicador, al 50% de las universidades de excelencia del CRUCH.

A su turno, en cuanto a la titulación general, el 61% logrado por la institución en el año 2021 e incluso el 58% alcanzado en el año 2020, están por sobre los niveles analizados para las universidades de excelencia, según los años de acreditación institucional, que son la última referencia pública disponible<sup>10</sup>.

**Tabla 1-6:**

Tasa de retención al primer año.

Universidad	Años de acreditación	2017	2018	2019	2020	2021
Universidad de Chile	7	84,3%	86,2%	87,1%	87,1%	90,1%
Pontificia Universidad Católica de Chile	7	87,1%	87,0%	88,0%	87,8%	89,6%
Universidad de La Frontera	6	83,3%	83,4%	84,8%	84,8%	89,3%
Universidad Austral de Chile	6	82,5%	84,4%	84,9%	87,0%	88,3%
Universidad de Concepción	7	80,5%	81,3%	80,8%	82,7%	87,7%
<b>Universidad de Tarapacá</b>	<b>5</b>	<b>81,9%</b>	<b>83,8%</b>	<b>83,0%</b>	<b>83,5%</b>	<b>86,9%</b>
Universidad de Talca	6	85,3%	84,9%	84,5%	85,0%	86,4%
Universidad Técnica Federico Santa María	6	81,0%	81,0%	81,8%	81,2%	85,4%
Universidad Católica del Norte	6	81,4%	81,1%	82,0%	83,0%	84,4%
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	7	80,2%	81,1%	81,6%	80,8%	84,2%
Universidad de Santiago de Chile	7	77,3%	78,3%	77,5%	76,7%	82,3%

Fuente: Elaboración propia en base a SIES.

10 Sandoval, Vilches, P (2020) Permanencia y titulación de las carreras universitarias chilenas. Seguimiento de cohortes 2009 a 2017 mediante datos abiertos Revista Educación las Américas, vol. 10, 2020 Universidad de Las Américas, Chile DOI: <https://doi.org/10.35811/rea.v10i0.76>

Respecto de la sobreduración de las carreras en la Universidad de Tarapacá, equivalente a 1,20 veces para la medición 2021 y de 1,31 veces para el 2022, se debe destacar que este indicador está en el nivel de las universidades de excelencia del CRUCH, tal como se observa en la Tabla 1-7.

**Tabla 1-7:**

Sobreduración de carreras por universidad.

Universidad	Años	2017	2018	2019	2020
Universidad de La Frontera	6	1,16	1,16	1,15	1,19
Universidad de Santiago de Chile	7	1,26	1,27	1,31	1,24
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	7	1,37	1,36	1,33	1,26
Pontificia Universidad Católica de Chile	7	1,21	1,21	1,21	1,22
<b>Universidad de Tarapacá</b>	<b>5</b>	<b>1,32</b>	<b>1,25</b>	<b>1,25</b>	<b>1,31</b>
Universidad de Talca	6	1,31	1,29	1,33	1,34
Universidad de Concepción	7	1,32	1,33	1,33	1,37
Universidad Austral de Chile	6	1,33	1,33	1,33	1,38
Universidad de Chile	7	1,38	1,40	1,40	1,41
Universidad Católica del Norte	6	1,38	1,42	1,44	1,47
Universidad Técnica Federico Santa María	6	1,45	1,50	1,50	1,50

Fuente: Elaboración propia en base a información Dirección de Calidad Institucional (indicador UTA) y SIES.

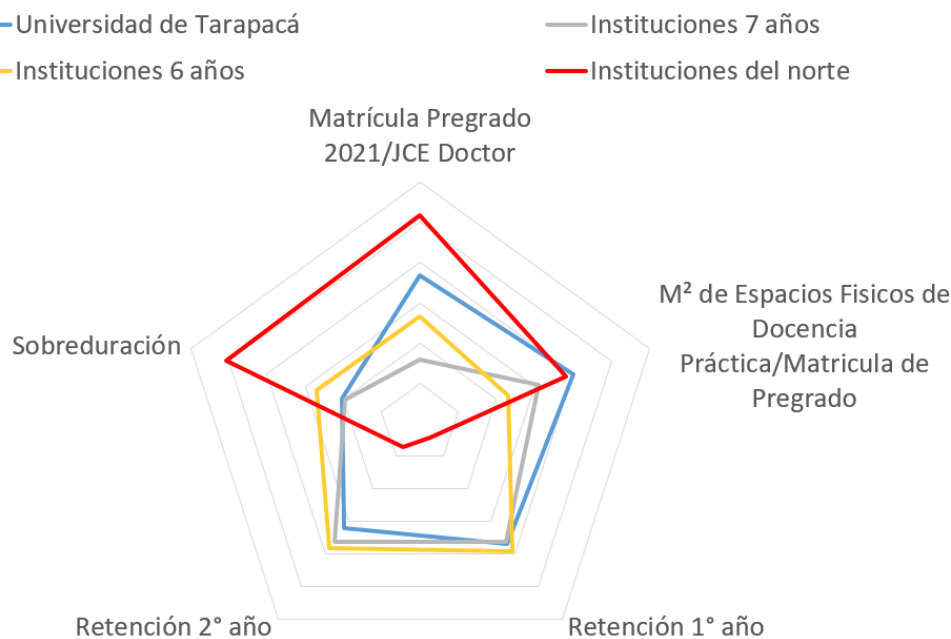
Finalmente, respecto de las tasas de empleabilidad al primer año y de renta promedio, ambas variables se encuentran en órdenes de magnitud equivalente a otras entidades de excelencia regionales<sup>11</sup>.

Nótese que, un análisis de segmentación (gráfico radial), la Universidad de Tarapacá, obtiene que sus resultados de procesos formativos son de excelencia y solo comparables con instituciones con 6 y 7 años de acreditación que se caracterizan por tener una retención en primer y segundo año alta y sobreduración baja. A su vez, en relación a espacios físicos destinados a la docencia práctica, la Institución se destaca por tener la mayor proporción de m<sup>2</sup> de laboratorios y talleres por estudiante, como lo exhibe la Figura 1-2.

<sup>11</sup> El estudio fue realizado por Gonzalo Valdés, Ph.D. Economics- University of California; Giuliani Coluccio, Ph.D. Management - Universidad Adolfo Ibáñez; Mauricio Arriagada, Ph.D. Ingeniería- Pontificia Universidad Católica de Chile, basado en la información disponible en <https://www.mifuturo.cl/buscador-de-instituciones/>



**Figura 1-2:**  
Gráfico radial del Área de Docencia de Pregrado.



Fuente: Elaboración Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Tarapacá en base a SIES.

Por lo tanto, de manera objetiva, la Universidad de Tarapacá cumple, sin ninguna duda, en un nivel de superior de calidad con las exigencias de consistencia interna y externa en el área de Docencia de Pregrado.

### 1.3. INVESTIGACIÓN

El proyecto de desarrollo institucional en evaluación, considera en el área de la investigación, objetivos y metas que están referidas a: capacidades de claustro académico (proporción de doctores y magister) la productividad de la investigación realizada (posicionamiento en el norte de publicaciones WoS y Scopus, proyectos Fondecyt Regular), la incorporación de estudiantes al ámbito investigativo (publicaciones WoS y Scopus con participación de alumnos de pregrado y posgrado); satisfacción de usuarios (valoración de usuarios de la investigación aplicada y la transferencia tecnológica). Estos indicadores forman parte del proyecto de desarrollo institucional y han sido seleccionados en el Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022, por ser aquellas variables consideradas como esenciales en el ámbito de la investigación<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Por ejemplo, García-Aracil, A., & Palomares-Montero, D. (2010). Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions. *Higher Education*, 60(2), 217-234; Allayarova, S. N. (2021). The formation of research skills in students as an important indicator of higher education. *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 11(5), 1177-1187; Gralka, S., Wohlrabe, K., & Bornmann, L. (2019). How to measure research efficiency in higher education? Research grants vs. publication output. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(3), 322-341.

En cada uno de estos aspectos, los logros se encuentran en un nivel de calidad superior. En efecto:

- La proporción de doctores alcanza al 54,5% de la planta académica regular, siendo la meta un 45%.
- La proporción de postgraduados de la planta académica regular estaba como meta en el 91%, alcanzándose un 93%.
- La Universidad ocupa el 1° lugar del norte de Chile en publicaciones WoS-Scopus por JCE.
- La Universidad ocupa el 1° lugar del norte de Chile en proyectos Fondecyt Regular por JCE.
- La meta era de 50 publicaciones con participación de estudiantes de pregrado y posgrado al 2021 y se lograron 49.
- La evaluación satisfacción de los usuarios es de un 90% correspondiente a 6,29, siendo la meta 6 al 2022, en escala de 1 a 7.

La Tabla 1-8 muestra la evolución de los logros alcanzados en el horizonte de planeación 2017-2022.

**Tabla 1-8:**

Indicadores del Área de Investigación.

Indicador Estratégico	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Proporción de postgraduados de la planta regular.	88%	88%	90%	90%	92%	93%
Proporción de doctores de la planta regular.	39%	40%	43%	47%	49%	54,5% <sup>1</sup>
Liderazgo en WoS por JCE en el norte de Chile.	1°	1°	2°	1°	1°	S/I
Liderazgo en Scopus por JCE en el norte de Chile.	1°	1°	1°	1°	1°	S/I
Liderazgo en Fondecyt Regular por JCE en el norte de Chile.	1°	1°	1°	1°	1°	1°
Publicaciones WoS-Scopus-SciELO con participación de estudiantes.	42	48	30	26	49	S/I
Satisfacción de usuarios.	-	-	-	-	-	90%

Fuente: Dirección de Calidad Institucional.

<sup>1</sup> Fuente: Vicerrectoría Académica a agosto del año 2022.

Por lo tanto, es posible establecer que la Universidad de Tarapacá exhibe un nivel de calidad superior en el logro de su proyecto de desarrollo institucional en el área de Investigación. En virtud de lo anterior, se verifica el cumplimiento de la consistencia interna.

Al incorporar la evaluación de la consistencia externa, debería tenerse presente que el entorno significativo, esto es, el territorio en el que desarrolla el quehacer institucional, es en regiones clasificadas como zonas extremas por sus desventajas naturales. Así las cosas, la comparación pertinente es con instituciones como la Universidad Arturo Prat, Universidad de Magallanes y Universidad de Aysén, instituciones de calidad avanzada en los dos primeros casos y en proceso en el caso de Aysén, cuyos resultados distan significativamente de los logros institucionales. Por lo que la consistencia externa se logra con claridad en un nivel de calidad superior en el entorno significativo.

Sin perjuicio de lo anterior y en la perspectiva de aquilatar el nivel de desarrollo institucional, se realizan algunas comparaciones con universidades de excelencia, ninguna de las cuales opera, como sí lo hace la Universidad de Tarapacá, en zonas extremas. Estos resultados se muestran en la Tabla 1-9.

**Tabla 1-9:**  
JCE Posgraduados, Doctorados, Magíster y Especialidad Médica.

Universidad	Años de Acreditación	2017	2018	2019	2020	2021
Universidad de Talca	6	97%	97%	96%	96%	97%
Pontificia Universidad Católica de Chile	7	88%	88%	89%	90%	91%
Universidad Adolfo Ibáñez	6	86%	85%	87%	91%	90%
<b>Universidad de Tarapacá</b>	<b>5</b>	<b>86%</b>	<b>88%</b>	<b>86%</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>
Universidad de Concepción	7	86%	87%	88%	89%	89%
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	7	83%	85%	86%	86%	89%
Universidad Austral de Chile	6	76%	80%	83%	86%	88%
Universidad de La Frontera	6	80%	83%	87%	83%	85%
Universidad de Chile	7	75%	78%	79%	79%	84%
Universidad Técnica Federico Santa María	6	62%	65%	70%	75%	77%
Universidad del Desarrollo	6	71%	72%	75%	76%	76%
Universidad Católica del Norte	6	66%	64%	62%	75%	73%
Universidad de Santiago de Chile	7	67%	73%	67%	68%	67%

Fuente: Elaboración propia en base a datos SIES que considera honorarios.

Se concluye que la Universidad posee una configuración de su planta académica equivalente a las universidades de mayor excelencia en el país. Asimismo, al revisar la productividad de publicaciones por JCE se observa que la posición de la institución es relevante entre instituciones de excelencia y la Universidad de Tarapacá destaca en el 2° lugar en el ranking WoS y en 3° lugar en el ranking Scopus como lo muestra la Tabla 1-10 y Tabla 1-11.

**Tabla 1-10:**  
Publicaciones WoS por JCE.

Universidad	Años de Acreditación	2017	2018	2019	2020	2021
U. de La Frontera	6	1,06	1,05	1,31	1,34	1,45
<b>Universidad de Tarapacá</b>	<b>5</b>	<b>0,69</b>	<b>0,68</b>	<b>0,71</b>	<b>0,96</b>	<b>1,29</b>
U. de Chile	7	1,02	1,04	1,03	1,11	1,24
Pontificia U. Católica de Chile	7	0,97	1,00	0,98	1,04	1,16
Pontificia U. Católica de Valparaíso	7	0,85	0,91	0,93	1,04	1,14
U. Católica del Norte	6	0,55	0,62	0,57	0,86	1,05
U. de Concepción	7	0,73	0,78	0,76	0,92	0,99
U. Técnica Federico Santa María	6	0,75	0,77	0,69	0,90	0,87
U. de Talca	6	0,67	0,58	0,66	0,65	0,87
U. Austral de Chile	6	0,59	0,68	0,75	0,84	0,84
U. Adolfo Ibáñez	6	0,53	0,44	0,51	0,64	0,71
U. de Santiago de Chile	7	0,49	0,54	0,57	0,69	0,70
U. del Desarrollo	6	0,27	0,31	0,34	0,35	0,31

Fuente: Elaboración propia en base a datos InCites y SIES.

**Tabla 1-11:**  
Publicaciones Scopus por JCE.

Universidad	Años de Acreditación	2017	2018	2019	2020	2021
U. de La Frontera	6	1,301	1,404	1,635	1,590	1,767
Pontificia U. Católica de Valparaíso	7	1,040	1,302	1,290	1,514	1,611
<b>Universidad de Tarapacá</b>	<b>5</b>	<b>0,740</b>	<b>0,908</b>	<b>0,897</b>	<b>1,380</b>	<b>1,586</b>
U. de Chile	7	1,317	1,328	1,335	1,469	1,540
Pontificia U. Católica de Chile	7	1,189	1,267	0,125	1,413	1,516
U. de Talca	6	0,975	0,837	1,060	0,925	1,265
U. Católica del Norte	6	0,644	0,765	0,743	1,130	1,261
U. de Concepción	7	0,878	0,935	0,979	1,115	1,155
U. Técnica Federico Santa María	6	0,912	1,008	0,948	1,181	1,104
U. Austral de Chile	6	0,663	0,830	0,895	1,092	1,079
U. de Santiago de Chile	7	0,570	0,632	0,734	0,798	0,867

Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Investigación, Posgrado y Transferencia Tecnológica y SIES.



Un último dato público dice relación con los proyectos Fondecyt Regular por JCE, que se muestra en la Tabla 1-12.

**Tabla 1-12:**

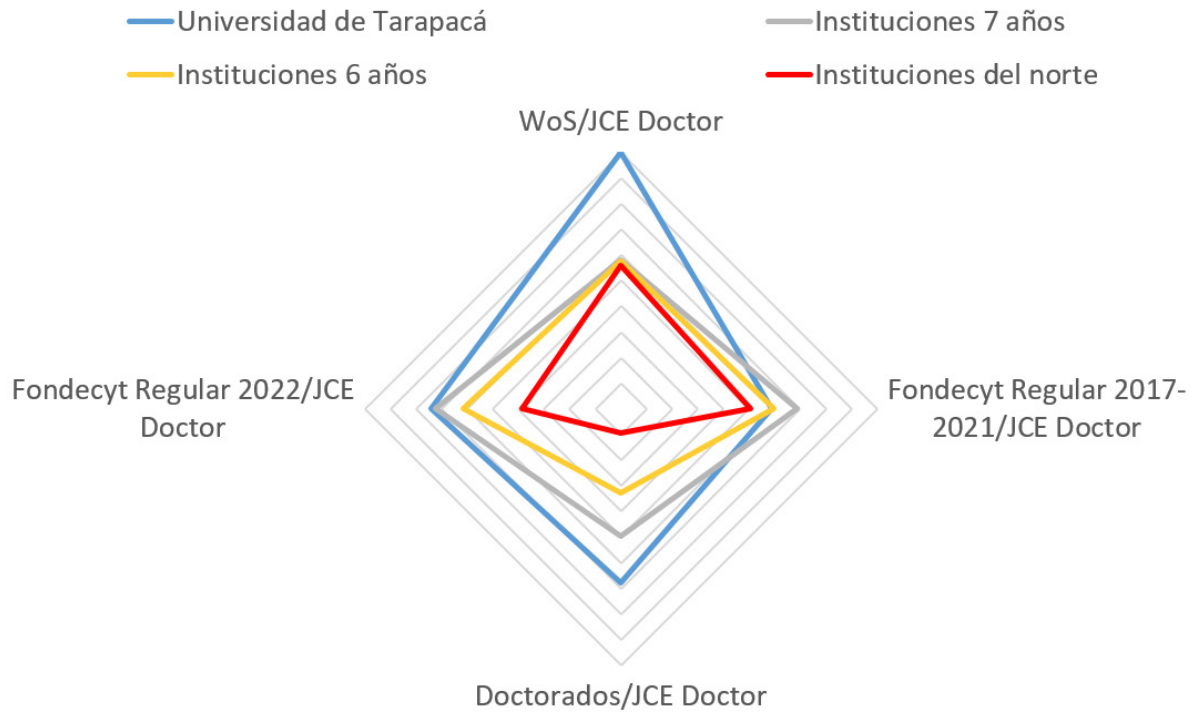
Tasa de adjudicación de Proyectos Fondecyt Regular 2022 por JCE.

Lugar	Institución	Años de acreditación	Adjudicados (ADJ)	ADJ/JCE
1	Universidad Alberto Hurtado	5	14	4,94%
2	P. Universidad Católica de Chile	7	106	4,69%
3	Universidad de Chile	7	108	4,57%
4	Universidad de Talca	6	22	3,71%
5	P. Universidad Católica de Valparaíso	7	22	3,31%
<b>6</b>	<b>Universidad de Tarapacá</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>3,05%</b>
7	Universidad Austral de Chile	6	27	2,80%
8	Universidad Técnica Federico Santa María	6	20	2,71%
9	Universidad de la Frontera	6	14	2,71%
10	Universidad Adolfo Ibáñez	6	14	2,56%
11	Universidad de Los Andes	5	13	2,40%
12	Universidad de Concepción	7	34	2,29%
13	Universidad de Santiago de Chile	7	26	2,16%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ANID y SIES.

De este modo, la estrategia en investigación que la Universidad desarrolla, tiene un alto impacto en la producción científica obtenida en los últimos años, superando a las a las instituciones referentes con 6 y 7 años de acreditación. Esta estrategia tiene una positiva correlación con el alto número de proyectos Fondecyt Regular adjudicados. Lo anteriormente señalado se muestra en la Figura 1-3.

**Figura 1-3:**  
Gráfico radial del área de Investigación y Docencia de Posgrado.



**Fuente:** Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Tarapacá en base a datos del SIES.

De esta misma forma, es importante destacar que al considerar la productividad en publicaciones WoS 2021 y la adjudicación de proyectos Fondecyt Regular 2022 por Doctores JCE, como lo muestra la Figura 1-4, la Universidad se encuentra en el cuadrante I, el más virtuoso cualitativamente, dado que se trata de instituciones en que la tasa de doctores impacta por sobre el promedio de las universidades de excelencia en las publicaciones WoS y en la obtención de proyectos Fondecyt Regular.

Según lo expuesto, la Universidad de Tarapacá cumple con su consistencia externa en un radio de acción superior al de su entorno significativo y en un nivel de calidad superior, incluso al considerar las universidades de excelencia.

**Figura 1-4:**  
Productividad de Doctores en publicaciones de artículos WoS y la adjudicación de Proyectos Fondecyt Regular 2022.



Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico en base a datos CNED.



## 1.4. DOCENCIA DE POSGRADO

El proyecto de desarrollo institucional en evaluación, considera en el ámbito de la Docencia de Posgrado, metas que están referidas a: recursos y capacidades académicas (proporción de doctores en el cuerpo académico y capacidad científica del cuerpo académico); rendición de cuenta (número y porcentaje de los doctorados acreditados; número y porcentaje de los magister acreditados); satisfacción y productividad de los estudiantes (percepción y número de publicaciones WoS-Scopus de los estudiantes de posgrado). Estos indicadores que forman parte del proyecto de desarrollo institucional, han sido seleccionados en el Sistema de Dirección Estratégica, por ser aquellas variables que, en el estado del arte, se consideran pertinentes, sin que necesariamente exista un consenso o paradigma dominante, para evaluar la Docencia de Posgrado<sup>13</sup>.

Los niveles del logro respecto del proyecto institucional son excelentes. En efecto:

- La proporción de doctores se planificó en un 45% y se ha llegado a un 54,5%.
- La meta de ser primeros entre las universidades del norte de Chile en publicaciones WoS y Scopus por JCE se ha cumplido plenamente.
- La meta de ser primeros entre las universidades del norte de Chile en proyectos Fondecyt Regular por JCE se ha cumplido plenamente.
- La meta de acreditar 5 programas de doctorado a fines del 2022 se debería alcanzar, debido a que a los 4 programas acreditados se añaden otros 2 programas en procesos de evaluación por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile.
- La meta acreditar 6 programas de magister a fines del 2022, al respecto existen 5 programas acreditados y se añade un programa finalizando el proceso de autoevaluación y próximo a iniciar el proceso de acreditación por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile.
- El 100% de los programas de doctorados dictados por la institución están acreditados o en proceso de acreditación.
- La meta de 18 publicaciones WoS-Scopus con participación de estudiantes de posgrado se superado, al llegar a 23 publicaciones en el año 2021.
- La evaluación satisfacción de los estudiantes es 6,36, siendo la meta 6 al 2022, en escala de 1 a 7.

La Tabla 1-13 muestra la evolución de los logros alcanzados en el horizonte de planeación 2017-2022.

---

<sup>13</sup> Por ejemplo, Bussu, A., Detotto, C., & Serra, L. (2019). Indicators to prevent university drop-out and delayed graduation: an Italian case. *Journal of Applied Research in Higher Education*; Mati, Y. (2018). Input resources indicators in use for accreditation purpose of higher education institutions. *Performance Measurement and Metrics*; Ulker, N., & Bakioglu, A. (2019). An international research on the influence of accreditation on academic quality. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1507-1518.

**Tabla 1-13:**

Indicadores estratégicos del área de Docencia de Posgrado.

Indicador Estratégico	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Proporción de Doctores	39%	40%	43%	47%	49%	54,5% <sup>1</sup>
Doctorados acreditados	1	1	2	2	3	4
Magíster acreditados	1	1	1	0	1	5
Publicaciones WoS-Scopus de estudiantes de posgrado	21	26	20	14	23	S/I
Satisfacción estudiantes de posgrado	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	91%

Fuente: Dirección de Calidad Institucional.

<sup>1</sup> Fuente: Coordinación Académica VRA: a agosto del año 2022.

Por consiguiente, tomando en cuenta la perspectiva de la consistencia interna, la Universidad de Tarapacá ha cumplido con una calidad superior en el ámbito de la docencia de posgrado.

De igual modo, al considerar la óptica de la consistencia externa, correspondería evaluar los indicadores críticos anteriores, con las otras instituciones de zonas extremas. Lo cierto es que, respecto de cada indicador disponible en forma pública, la Universidad de Tarapacá tiene una posición significativamente superior al de las universidades de zonas extrema. Por lo tanto, se cumple cabalmente con la exigencia de consistencia externa.

En cualquier caso, con fines ilustrativos del nivel de esfuerzo estratégico y logro institucional, se muestra la posición relativa de la Universidad de Tarapacá en cuanto a la proporción de doctorados acreditados por JCE en la Tabla 1-14.

**Tabla 1-14:**

Doctorados acreditados y en proceso sobre Académicos JCE, con Universidades de 6 y 7 años de acreditación 2021.

Institución	Años de Acreditación	Doctorados/JCE
Universidad Técnica Federico Santa María	6	0,027
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	7	0,026
Universidad de La Frontera	6	0,021
Universidad de Talca	6	0,020
Universidad de Concepción	7	0,020
Universidad de Chile	7	0,017
Pontificia Universidad Católica de Chile	7	0,017
<b>Universidad de Tarapacá</b>	<b>5</b>	<b>0,017</b>
Universidad Católica del Norte	6	0,014
Universidad de Adolfo Ibáñez	6	0,013
Universidad Austral de Chile	6	0,011
Universidad de Santiago de Chile	7	0,011
Universidad del Desarrollo	6	0,003

Fuente: SIES.

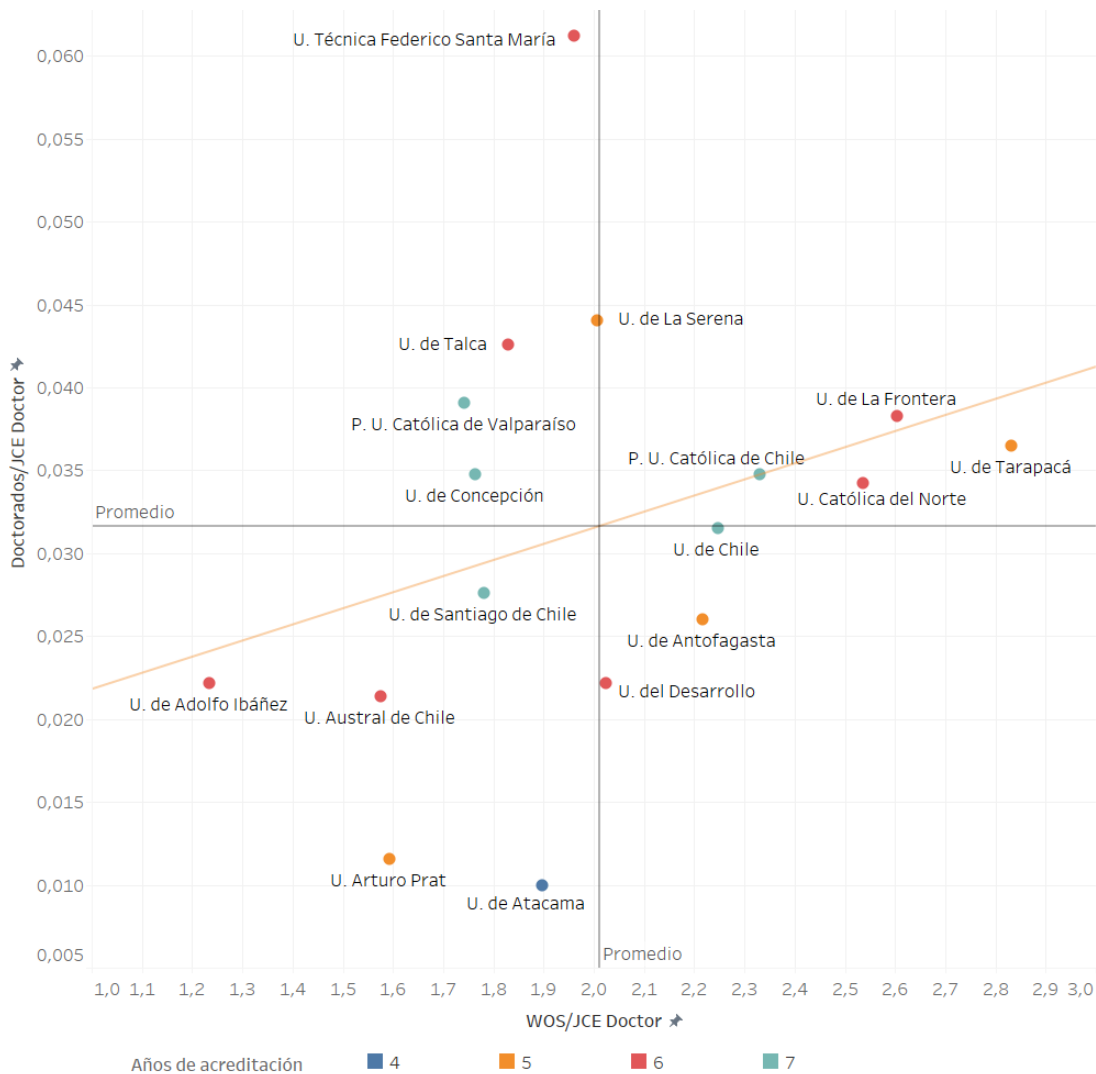
La tasa de doctorados por JCE da cuenta de un nivel en el rango de las universidades de excelencia, lo que sumado a su posición relativa en el norte de Chile y entre las universidades de zonas extremas, muestran la eficacia y eficiencia comparada del esfuerzo institucional.

Naturalmente, no se reiteran los indicadores críticos que dan cuenta de las capacidades académicas para dictar posgrado como lo son: la proporción de postgraduados (doctores y magister) por JCE, publicaciones WoS-Scopus por JCE y Fondecyt Regular por JCE, proporción de posgraduados (doctores y magister) por JCE, debido a que estos resultados acaban de ser presentados en el área de investigación. Como se ha constatado en cada uno de estos indicadores, la Universidad posee una posición de importancia en el concierto nacional y entre las universidades de excelencia.

Sin embargo, parece importante analizar la productividad en publicaciones del cuerpo académico con grado de doctor y su expresión en la generación de doctorados acreditables, esto se muestra en la Figura 1-5.

**Figura 1-5:**

Productividad de Doctores en publicaciones de artículos WoS y la generación de programas de Doctorado 2021.

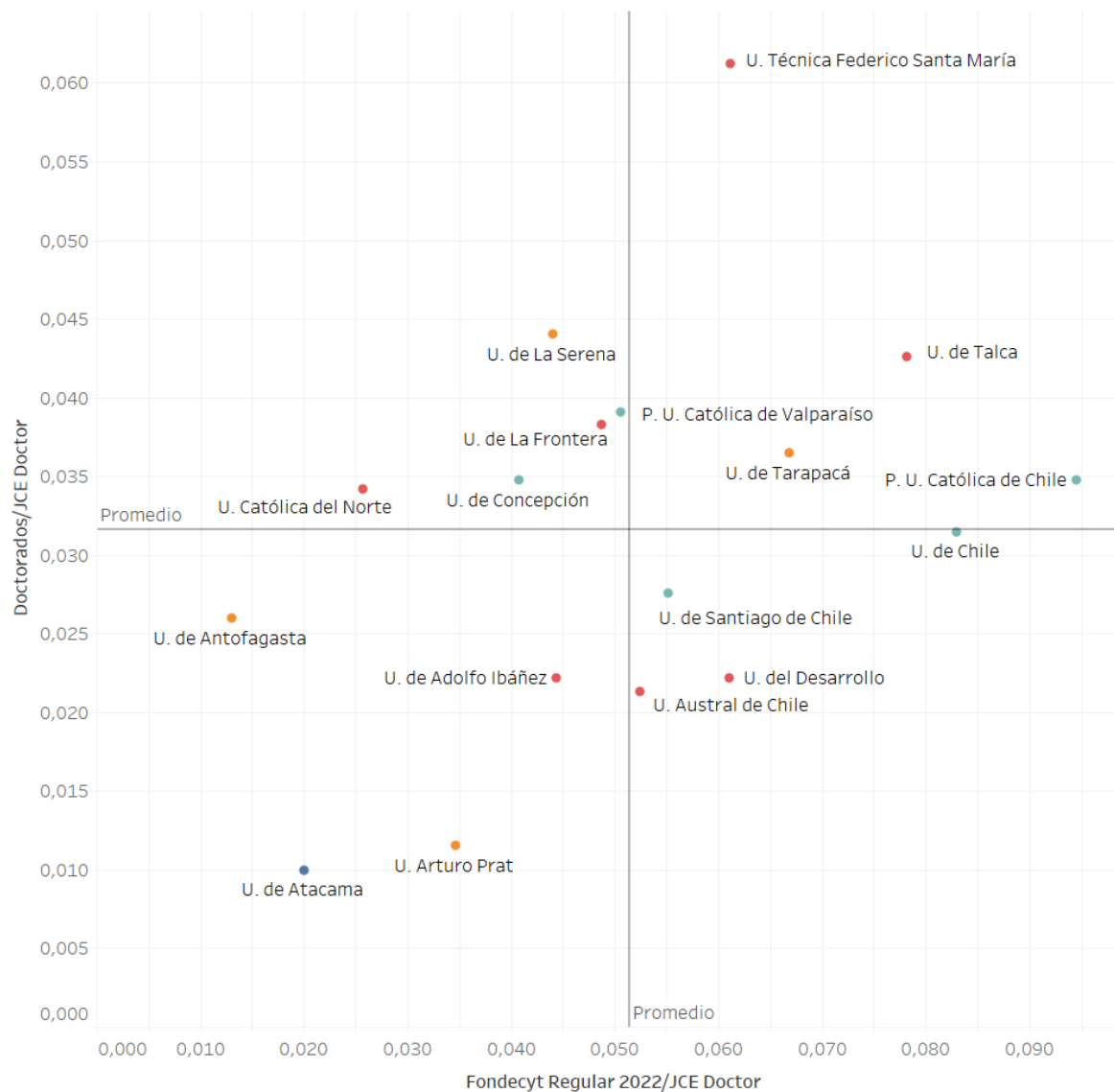


Fuente: Elaboración en base a datos de Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico.

La Universidad se halla en el cuadrante I, en el cual se encuentran las instituciones de excelencia que tienen una proporción de doctorados superior al promedio por Doctor JCE y publicaciones WoS superior al promedio por Doctor JCE. Esto implica que los doctorados de la Universidad se encuentran sustentados en claustros altamente productivos en materia de publicaciones WoS.

Seguidamente, se representa la productividad en proyectos Fondecyt Regular del cuerpo académico con grado de Doctor y su expresión en la generación de doctorados acreditables. Esta comparación se presenta en la Figura 1-6.

**Figura 1-6:**  
Productividad de Doctores en la Adjudicación de Fondecyt Regular 2022 y la generación de programas de doctorado.



Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico.



La Universidad se encuentra en el cuadrante I, en el cual se hallan las instituciones de excelencia, que tienen una proporción de doctorados acreditados superior al promedio por Doctor JCE y proyectos Fondecyt superior al promedio por Doctor JCE. Esto implica que los doctorados de la Universidad se encuentran sustentados en claustros altamente productivos en materia de obtención de proyectos Fondecyt.

Por consiguiente, en forma objetiva, la Universidad de Tarapacá cumple, en un nivel de superior de calidad, con las exigencias de consistencia interna y externa en el área de docencia de posgrado.

## 1.5. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

El proyecto de desarrollo institucional, objeto de esta evaluación, considera en el ámbito de la vinculación con el medio metas que están referidas: al impacto de la vinculación (valoración de beneficiarios; valoración de estudiantes); al posicionamiento regional (participación de mercado); a la puesta en valor patrimonio Chinchorro (Patrimonio de la Humanidad); integración transfronteriza (movilidad estudiantil, integración ecosistema productivo). Estos indicadores que forman parte del proyecto de desarrollo institucional, han sido seleccionados en el Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022, por ser aquellas variables que son significativas para dimensionar la naturaleza del impacto logrado mediante la vinculación con el medio, aunque debe tenerse en cuenta, que en el estado, del arte no existen indicadores consensuados para la evaluación de esta área, sino que aproximaciones parcialmente aceptadas<sup>14</sup>.

- La Universidad tenía como meta una valoración de sus beneficiarios y estudiantes de la actividad de vinculación con el medio de un 6,0 en escala de 1 a 7, y logró en el año 2021 un 6,5.
- La institución proyectaba, para el 2022, una participación de mercado de 70% en Arica y Parinacota y 15% en Tarapacá, alcanzándose una tasa de 87% y 19% respectivamente, ambas significativamente por sobre la meta.
- La Universidad proyectaba haber contribuido decisivamente para que la Cultura Chinchorro fuese Patrimonio de la Humanidad al 2022 y este importante suceso, de relevancia mundial, aconteció en el año 2021.
- La Universidad se propuso tener al 2021 una recepción de 100 alumnos de intercambio de la Macro Región Centro Sur Andina y tuvo 113 estudiantes. A su turno, la meta de 80 alumnos de la Universidad trasladados llegó a 81 estudiantes.
- Se postulaba tener diseñado e implementado en fase 1 un proceso de integración transfronteriza mediante el fortalecimiento de un ecosistema productivo y la implementación ha avanzado a fase 2 integrando cooperación desde Europa.

---

14 Por ejemplo, Berghaeuser, H., & Hoelscher, M. (2020). Reinventing the third mission of higher education in Germany: political frameworks and universities' reactions. *Tertiary Education and Management*, 26(1), 57-76. Schnurbus, V., & Edvardsson, I. R. (2022). The Third Mission among Nordic universities: A systematic literature review. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 66(2), 238-260. Kesten, A. (2019). Analysis of the missions of higher education institutions within the scope of third mission understanding. *International Journal of Educational Methodology*, 5(3), 387-400.

La Tabla 1-15 muestra la evolución de los logrados en el horizonte de planeación 2017-2022.

La vinculación con el medio ha cumplido con los niveles comprometidos en el propio proyecto de desarrollo institucional y lo ha realizado con un grado de calidad superior.

Ahora bien, en materia de consistencia externa, una de las áreas que permite escasa comparación, resulta ser precisamente la vinculación con el medio, ya que cada Universidad tiene rasgos idiosincrásicos, programas y proyectos singulares, en los cuales difícilmente cabe un análisis comparado.

**Tabla 1-15:**

Indicadores estratégicos del área de vinculación con el medio.

Indicador Estratégicos	2017	2018	2019	2020	2021
Valoración beneficiarios.	6,7	6,6	6,6	5,6	6,9
Porcentaje de participación de la Universidad en la matrícula de pregrado de primer año de la región de Arica y Parinacota.	76,5%	77,9%	81,3%	86,1%	86,5%
Porcentaje de participación de la Universidad en la matrícula de pregrado de primer año de la región de Tarapacá.	12,6%	13,5%	14,6%	14,7%	19,4%
Cultura Chinchorro: Patrimonio de la Humanidad.	Trabajo científico y de difusión	Trabajo científico y de difusión	Diseño expediente Chinchorro	Preparación y ajustes a la postulación	Nominación Patrimonio de la Humanidad
Número acumulado de alumnos movilizados a la Universidad de Tarapacá desde instituciones de la Macro Región Centro Sur Andina/Número acumulado de alumnos de la Universidad de Tarapacá movilizados a instituciones de la Macro Región Centro Sur Andina. (N°/N°).	38/35	72/56	100/71	102/79	113/80
Programa de desarrollo de ecosistema productivo Chile-Perú-CEPAL.	-	-	Diseño	Ejecución Fase 1	Ejecución Fase 2

Fuente: Dirección de Vinculación con el Medio.

No obstante, una cuestión probablemente excepcional se relaciona con que la Universidad de Tarapacá ha creado y difundido conocimiento avanzado y ha sido la protagonista fundamental para lograr que los asentamientos y momificación de la Cultura Chinchorro, sean patrimonio de la Humanidad desde el año 2021. Así, una ventaja comparativa, como es la custodia de las momias artificiales más antiguas del mundo, se ha transformado en una ventaja competitiva para toda la Región, a través de: el conocimiento experto generado en la Universidad durante 40 años; su liderazgo intelectual y social para configurar el expediente de postulación de manera consensuada; el compromiso y la responsabilidad social para asumir un desafío con la custodia y puesta en valor patrimonial de marca mayor. Los resultados logrados son muy significativos y tendrán impactos de gran magnitud en el desarrollo territorial.

Por su parte, la creación de un ecosistema productivo con la zona fronteriza de Perú, con el apoyo de CEPAL, abren oportunidades relevantes para que la agricultura de zonas áridas, el turismo cultural, y el uso eficiente de la energía sean la base de la transformación de ventajas comparativas en ventajas competitivas en ámbitos que impactan directamente en el desarrollo productivo. Por último, es necesario destacar que el Sistema de Salud de la Universidad de Tarapacá, cuyo rol estaba subestimado en el Sistema de Dirección Estratégica inicialmente, tomó un rol protagónico durante la pandemia, ya que atendió 1.762 pacientes con un total de 12.904 atenciones durante el 2021, y fue un apoyo fundamental para dar salud primaria a los adultos y enfermos crónicos, quienes no pudieron acceder al sistema público por la contingencia sanitaria.

Las cifras o rankings no hacen una universidad. Son simples resultados que muestran los logros alcanzados en un período de tiempo definido. La universidad es mucho más que números, una institución como la Universidad de Tarapacá es, sobre todo, una fuente de esperanza para mejorar la calidad de vida y la movilidad social de personas que, con talentos demostrados, viven en una zona con desventajas estructurales de envergadura, una zona que no otorga las mismas oportunidades a sus habitantes que aquellas posibilidades que existen en el resto de las regiones del país. Por consiguiente, la Universidad brinda una cuota de justicia, de equilibrio, de ilusión y optimismo a una ciudadanía que ha visto progreso de miles de familias a través del rol que juega la institución al crear una auténtica movilidad social.

Más del 70% de los estudiantes de pregrado que confían en la Institución, vienen de familias social y económicamente vulnerables. Se trata de jóvenes que, desde temprana edad, salen hacia el mundo del trabajo informal, para apoyar con el sustento a sus grupos familiares. Son jóvenes que, de no existir la Universidad de Tarapacá, no tendrían acceso a una educación superior de calidad, con los niveles de complejidad e integralidad que exige la sociedad del conocimiento.

Los estudiantes son, en efecto, la principal motivación de una entidad en una zona extrema, pues el coadyuvar a mejorar sus oportunidades para continuar estudiando, sus posibilidades de formar familia, sus opciones para constituir un patrimonio y ayudar a los suyos, son las gratificaciones mayores que ofrece ser y hacer universidad desde el extremo norte de Chile. Por esta casa de estudios superiores han pasado como estudiantes, autoridades públicas, autoridades académicas, empresarios exitosos, gerentes de grandes empresas nacionales e internacionales; en fin, profesionales destacados, que han tenido de su alma mater, la semilla inicial para que, luego, sus talentos y capacidades, emergieran con la fuerza y el vigor intelectual que proporciona el hecho de saberse poseedores de una preparación de calidad, necesaria para el enfrentar un mundo desafiante y complejo, como personas integrales.

Todo Chile es Chile y en las regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá, existe la Universidad de Tarapacá, una corporación de derecho público, que cumple con el rol de generar procesos formativos universitarios de pregrado y posgrado, que influyen en el desarrollo de sus estudiantes a nivel cognitivo, psicológico, social y moral, mejorando sus oportunidades y sus capacidades para responder a los requerimientos de una sociedad compleja; permitiendo, a su vez, la configuración de una ciudadanía más activa, participativa y preocupada del bienestar social; promoviendo, consecuentemente, valores esenciales como: la justicia, la solidaridad, y el respeto por los derechos humanos. Conjuntamente con lo anterior, en la Universidad se crea conocimiento avanzado, que aporta al estado del arte, en niveles destacados para el país, generando efectos en el desarrollo social, en el crecimiento económico y en la sustentabilidad de los territorios; con una vinculación con el medio que es ejemplo y base para el desarrollo local.



**Dr. Emilio Rodríguez Ponce**  
Rector





# CAPÍTULO 2

## 2. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

La Universidad de Tarapacá se creó como una institución de educación superior mediante el Decreto con Fuerza de Ley N° 150 del 11 de diciembre de 1981, fusionando el Instituto Profesional de Arica (ex sede Universidad de Chile) con la sede Arica de la Universidad del Norte. La Institución es heredera de las labores previas de estas instituciones en la que era entonces la Región de Tarapacá (hoy dividida en regiones de Arica y Parinacota y Tarapacá), entre ellas: Laboratorio de Investigación y Control de Plagas de la Universidad del Norte fundado en 1963 y el Museo Regional fundado en 1967, que se convirtió al correr de los años en el Museo Arqueológico San Miguel de Azapa, reconocido mundialmente por su actividad museológica.

En la actualidad, la Institución funciona en Arica e Iquique, ofrece 45 carreras de pregrado y 12 programas de posgrado, alcanzado una matrícula total de 10.511 estudiantes en el año 2022, de los cuales 10.266 son de pregrado y 245 son de posgrado. En Arica, la Universidad cuenta con tres campus: Saucache, Velásquez y Azapa, en una superficie de terreno de 1.111.640 m<sup>2</sup> y con 92.314 m<sup>2</sup> construidos. En Iquique, la Sede tiene 4 dependencias: Esmeralda, Baquedano, Ramírez y La Tirana, con una superficie de 11.956 m<sup>2</sup> y 10.153 m<sup>2</sup> construidos. Al 31 de diciembre de 2021, la Universidad cuenta con un patrimonio creciente de M\$206.393.261 y un presupuesto operacional, a igual fecha, que alcanzó los M\$107.797.981.

La estructura académica se organiza en 7 Facultades y el Instituto de Alta Investigación, conformada por 352 académicos y académicas de la planta regular, de los cuales un 93% cuenta con posgrado, distribuidos en 192 Doctores (54,5%), 128 Magíster (36,4%) y 8 con especialidad médica (2,3%). En cuanto a la distribución por género, el cuerpo académico de la Universidad se distribuye en 41% mujeres y 59% hombres. La evolución distribución del cuerpo académico según grado se exhibe en la Tabla 2-1.

**Tabla 2-1:**  
Evolución de la distribución del cuerpo académico según grado académico.

Grado académico	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Doctores	127	131	131	140	163	192
Magíster	174	175	159	139	131	128
Especialidad Médica	2	2	2	3	6	8
Título Profesional	46	38	34	31	30	24

Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

Entre sus integrantes, cuenta con tres Premios Nacionales, dos en Ciencias Naturales y uno en Historia. En cuanto a la investigación científica y aplicada, se ha avanzado progresivamente hacia una posición destacada en el contexto nacional y en el ámbito científico internacional, consolidando un liderazgo en líneas de investigación que presentan ventajas comparativas y competitivas significativas para la Institución: antropología y bio-arqueología, ciencias, educación superior, genética y ciencias de la salud e historia, tal como se muestra en la Tabla 2-2, Tabla 2-3 y Tabla 2-4.

**Tabla 2-2:**  
Publicaciones Indexadas.

Indexación	Sede	2016	2021
WoS	Universidad de Tarapacá	179	466
	Casa Central Arica	177	408
	Sede Iquique	2	58
Scopus	Universidad de Tarapacá	247	556
	Universidad de Tarapacá	58	97
SciELO	Casa Central Arica	55	81
	Sede Iquique	3	16

Fuente: Elaboración propia en base a datos DIPTT.

**Tabla 2-3:**  
Impacto de las Publicaciones.

Indicadores	2018 (datos 2017)	2021 (datos 2020)
"Field-Weighted Citation Impact" Scopus	0,76	0,92
"Citation Impact Normalized" WoS	0,72	1,17

Fuente: Elaboración propia en base a datos DIPTT.

**Tabla 2-4:**  
Adjudicación de Proyectos Fondecyt.

Proyectos	2012-2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017-2021	Variación
Fondecyt Regular	31	8	5	12	14	13	13	52	67,7%
Fondecyt Regular (secundario)	16	2	5	1	7	2	11	17	6,3%
Fondecyt Iniciación	12	6	4	4	6	2 <sup>1</sup>	7	22	83,3%
Fondecyt de Postdoctorado	8	0	3	1	1	3	2	8	0,0%
Subvención Instalación en la Academia <sup>2</sup>	1	0	0	0	1	3	SR	4	300%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>103</b>	<b>51,5%</b>

SR: Sin resolución. Fuente: Elaboración propia en base a datos ANID.

<sup>1</sup> El año 2021 no hubo resolución de FONDECYT de iniciación, los 2 proyectos señalados corresponden a cambios de patrocinio.

<sup>2</sup> En espera de inicio de convocatoria.



Estos indicadores parciales cobran mayor sentido cuando se ajustan por el tamaño institucional, ajustándose por los académicos jornada completa equivalente, y considerando el entorno significativo o territorio de zonas extremas en el cual opera la institución.

La Universidad ha acreditado su calidad en el sistema nacional desde que existe esta posibilidad. En el primer proceso, se obtuvieron tres años (2004-2007), logrando en adelante tres períodos sucesivos de cinco años: 2007-2012, 2012-2017 y 2017-2022 en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Investigación y Vinculación con el Medio. Así, la Universidad fue una de las primeras instituciones regionales del país en acreditar el área de Investigación.

Al presentarse a este quinto proceso de acreditación institucional, la Universidad exhibe los mayores logros académicos de su historia basada en una focalización profunda de los esfuerzos corporativos y en el aprendizaje institucional adquirido en este periodo, lo cual se traduce en la incorporación de competencias que nutren y dinamizan el quehacer académico, entre estas:

- Capacidades de dirección estratégica y de toma de decisiones visionando el largo plazo y ante cambios sociales, legales, de gobernanza del Sistema de Educación Superior, crisis sanitaria y otras circunstancias del periodo..
- Capacidades de autorregulación mediante políticas y mecanismos de calidad y equidad en todas sus dimensiones.
- Gestión de la sustentabilidad económica y académica.
- Capacidades de gestión institucional por medio de la implementación de sistemas de apoyo a la gestión (Sistema Integral de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (SIGAC) y Sistema de Gestión de Proyectos Institucionales (SGPI).
- Participación en redes y desarrollo de vinculación bidireccional (ej. Consejos consultivos regionales; Consejos, consorcios, agrupaciones, redes temáticas y convenios en el marco del Sistema de Educación Superior y del sistema de Universidades Estatales de Chile, CRUCH, CUECH, AUR, entre otros; Organizaciones asociadas a la nominación de la Cultura Chinchorro como VUE (valor universal excepcional) UNESCO; integración a la red de salud a través del Centro Médico; creación del Centro Genética y Genómica, entre otros.
- Capacidad de dar continuidad a servicios y procesos clave por medio de mejoramiento y uso de los sistemas y plataformas tecnológicas, facilitando la continuidad de la educación en situaciones emergentes.
- Aumento de capacidades institucionales para la investigación científica y tecnológica.
- Capacidades de posicionamiento del patrimonio científico cultural.

En efecto, en el período en evaluación la institución ha conseguido logros cuantitativos y cualitativos sobresalientes:

- La Universidad de Tarapacá es la institución con el 4° patrimonio más alto entre todas las entidades del CRUCH. Este es un logro formidable si se considera que la institución nació con el



menor patrimonio de todas las universidades creadas hasta 1981, funcionando en condiciones de comodato precario, y con un endeudamiento elevadísimo por concepto de fondos de indemnización de los ex funcionarios de la Universidad del Norte. La Universidad ha multiplicado su patrimonio en 85,22 veces en sus 40 primeros años de existencia, superando patrimonialmente a instituciones señeras en la educación superior chilena.

- La Universidad de Tarapacá tiene la mayor solvencia entre las universidades de excelencia del CRUCH. Y muestra el segundo retorno patrimonial más alto entre las universidades de excelencia del CRUCH. Ambos aspectos dicen relación con la capacidad de la Institución para hacer frente a sus compromisos y para proyectar el desarrollo en condiciones de liquidez, solvencia financiera y sustentabilidad de largo alcance.
- La Universidad de Tarapacá se ha posicionado 3° entre las universidades del CRUCH en el Aporte Fiscal Directo concursable, distribuido en función de la productividad académica referida a: académicos jornada completa equivalente (JCE) posgraduados sobre total de académicos JCE, proyectos Fondecyt Regular por académicos JCE, publicaciones por académicos JCE; número de estudiantes por carrera y por académicos JCE. Situación que deja de manifiesto la capacidad competitiva de la Universidad.
- La Universidad de Tarapacá muestra niveles de retención de primer año sólo comparables con las universidades con acreditación de excelencia de 6 y 7 años, incluso superando al 50% de este grupo de calidad superior.
- La Universidad de Tarapacá muestra niveles de sobreduración de carreras en un nivel de calidad superior. En efecto, este indicador de la Universidad es solo comparable con los exhibidos por Instituciones de excelencia, superando inclusive a instituciones referentes con 6 y 7 años de acreditación.
- La Universidad cuenta con una planta académica altamente especializada. En efecto, la Universidad de Tarapacá se destaca por el nivel de especialización de su cuerpo académico regular, del cual el 93% tiene posgrado y/o especialidades médicas.
- La Universidad de Tarapacá posee una productividad de publicaciones por JCE que la posiciona como una Institución relevante entre las instituciones de excelencia y se destaca en el segundo lugar en el ranking WoS/JCE y tercero en ranking Scopus/JCE. De este modo, la estrategia en investigación que la Universidad desarrolla tiene un alto impacto en la producción científica obtenida en los últimos años, superando incluso a instituciones referentes con 6 y 7 años de acreditación.
- La Universidad de Tarapacá tiene una relación de proyectos Fondecyt Regular por JCE que la posiciona 6° a nivel nacional y 3° entre las Universidades Estatales según el último dato público asociado a la adjudicación de estos proyectos.
- La Universidad de Tarapacá tiene una tasa de programas de doctorados por JCE que da cuenta de un nivel de logro en el rango de las universidades de excelencia, superando incluso a instituciones referentes con 6 y 7 años de acreditación. Lo que sumado a su posición relativa en el norte de Chile y entre las universidades de zonas extremas, muestra la eficacia y eficiencia de la Universidad.

- La Universidad de Tarapacá se ha posicionado en la Macro Región Centro Sur Andina desde su propósito misional. Por una parte, a través del intercambio estudiantil se propuso tener al 2021 una recepción de 100 estudiantes de intercambio desde los países integrantes de la Macro Región Centro Sur Andina y tuvo 113 estudiantes. A su turno, se propuso la meta de enviar a 80 estudiantes de la Universidad a las distintas instituciones de la Macro Región Centro Sur Andina y llegó a 81 estudiantes. Por otra parte, la Universidad de Tarapacá se ha posicionado desde la investigación, realizando publicaciones científicas en conjunto con académicos de las instituciones de la Macro Región Centro Sur Andina como lo muestra la Tabla 2-5.

**Tabla 2-5:**

Publicaciones Scopus en conjunto con académicos de la Macro Región Centro Sur Andina.

País	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Perú	6	8	11	18	23	12
Bolivia	3	6	3	4	7	4
Ecuador	4	11	3	6	3	6
Paraguay	1	0	0	1	0	0
Argentina	8	15	15	59	98	38
Colombia	7	11	18	60	96	44
Brasil	35	39	37	86	133	72
Venezuela	2	0	1	3	5	0

Fuente: Elaboración propia en base a información de la DIPTT.

Junto con estos logros cuantitativos es fundamental hacer presente algunos logros cualitativos de relevancia:

- Durante el periodo en evaluación, la Universidad de Tarapacá ha avanzado significativamente en la incorporación de la equidad como uno de los ejes articuladores de su quehacer. De este modo, la perspectiva de equidad ha permeado la docencia de pre y posgrado, la gestión de la investigación y la vinculación con el medio, así también la gestión, la gobernanza institucional y el aseguramiento de la calidad. Un bordaje sistémico multinivel ha permitido contar con una Política Integral de Equidad institucional que reconoce a) la dignidad frente a la vulnerabilidad social y económica, b) la inclusión, c) la interculturalidad, d) la equidad de género y e) la salud mental como las 5 dimensiones prioritarias en la cultura, identidad y desarrollo institucional. A partir de estas dimensiones se definieron modelos multidimensionales de diagnóstico e intervención, traducidos en proyectos, programas y acciones que han fortalecido la vida institucional, con avances concretos mediante el modelo educativo, acciones afirmativas en el fortalecimiento del posgrado, nuevos financiamientos internos en investigación, reconocimiento de la diversidad, equidad remunerativa, participación triestamental en la toma de decisiones, mayor cobertura en salud mental, entre otros logros. La participación activa de la comunidad ha favorecido significativos avances en términos de justicia educativa y justicia organizacional, de este modo estudiantes, funcionarias y funcionarios de gestión, la academia y, también, las comunidades regionales participan de la consolidación de una universidad compleja e inclusiva.

- Otro de los procesos estratégicos meritorios del período lo constituye el proceso de modificación de los estatutos institucionales. La vivencia y los resultados alcanzados enorgullecen a una comunidad universitaria que, con unidad y un profundo compromiso, ha participado tanto de manera directa como también representada en el Comité Triestamental en la elaboración de los estatutos que sustentarán el devenir de la institución. Este proceso, reconocido por su carácter público y participativo, ha fortalecido un paradigma de co-construcción del desarrollo institucional; la invitación abierta y permanente a la comunidad universitaria se concretó a través de 30 talleres de carácter general, por unidades o por estamentos, 50 sesiones de Comité Triestamental, 115 reuniones de subcomisiones temáticas y de armonización con diferentes expertos e invitados y presentaciones de avance a los máximos cuerpos colegiados de la universidad. El Comité Triestamental hizo entrega de la propuesta de estatutos en una ceremonia efectuada en noviembre de 2021.
- La Universidad de Tarapacá ha desarrollado un trabajo continuo de custodia y valorización del patrimonio cultural de las momias artificiales más antiguas del mundo, transformado con anclaje en la investigación una ventaja comparativa en una ventaja competitiva para toda la Región, a través de la generación y difusión de conocimiento avanzado y experto durante más de cuatro décadas. La Universidad de Tarapacá ha ejercido un liderazgo intelectual y social para configurar el expediente de postulación de manera consensuada. Más aún, la Institución asume el compromiso y la responsabilidad social de un desafío de custodia y puesta en valor patrimonial de marca mayor, logrando resultados que son muy significativos y tendrán impactos de gran magnitud en el desarrollo territorial. De esta forma, la Universidad de Tarapacá ha sido la protagonista fundamental para lograr que los asentamientos y momificación de la cultura Chinchorro, sean patrimonio de la Humanidad desde el año 2021.
- La Universidad de Tarapacá participa en la creación de un ecosistema productivo con la zona fronteriza de Perú, con el apoyo de CEPAL. Esto abre oportunidades relevantes para que la agricultura de zonas áridas, el turismo cultural y el uso eficiente de la energía, sean la base de la transformación de ventajas comparativas en ventajas competitivas en ámbitos que impactan directamente en el desarrollo productivo. La Universidad ha participado en el diseño e implementación de la fase 1 de este proceso de integración transfronteriza, mediante el fortalecimiento del ecosistema productivo. Este proceso de implementación ha avanzado a fase 2, integrando también cooperación desde Europa.

## 2.1. DEFINICIONES INSTITUCIONALES

En la Universidad de Tarapacá, el Sistema de Desarrollo Estratégico es el instrumento clave que establece los lineamientos para el desarrollo institucional contribuyendo a la orientación del quehacer, a la valoración de los logros y a la sustentabilidad del proyecto institucional.

En el caso del SDE 2017-2022, se priorizaron cuatro ejes estratégicos: formación de pregrado y posgrado, investigación y desarrollo, vinculación con el medio y gestión, gobernanza y desarrollo institucional, para cada uno de los cuales se definió un conjunto de objetivos, políticas, programas y metas verificables mediante indicadores. En el periodo de ejecución del SDE se realizaron ajustes en un sentido de autorregulación y aseguramiento de la calidad, en el año 2018, donde se profundizó en la perspectiva de equidad en aspectos de gobernanza universitaria (Decreto Exento N° 560).

Las actuales definiciones institucionales propuestas en el SDE Horizonte UTA 2030, fueron aprobadas el 01 de agosto de 2022 (ver Figura 2-1) y responden tanto a la profundización de las transformaciones de la educación en el país como a la experiencia de revisión reflexiva, crítica y participativa en atención al proceso de elaboración de los estatutos universitarios de acuerdo con lo exigido por ley.

### **2.1.1. Misión Institucional**

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

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

### **2.1.2. Visión y Propósito Estratégico**

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

- Posicionarse como un referente de calidad en el ámbito de las universidades estatales y regionales del sistema de educación superior.
- Consolidarse como una institución de excelencia académica, con un modelo educativo propio, en la Macro Región Centro Sur Andina.
- Contribuir al progreso regional y nacional, generando movilidad y desarrollo social, a través de la formación de profesionales de alta calidad preparados para actuar en ambientes globales y capaces de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.
- Propiciar espacios de encuentro y participación de las comunidades académicas y apoyar procesos de innovación que fortalezcan la calidad de la enseñanza y la formación en la dimensión ambiental.
- Posicionarse como una institución referente por su productividad en materia de generación, promoción y transferencia científico-tecnológica de conocimientos a la comunidad científica regional, nacional e internacional.
- Contribuir al desarrollo regional a través de actividades y proyectos de vinculación y gestión compartida del conocimiento con actores del medio social, cultural y productivo.



Figura 2-1:  
Definiciones Institucionales: Misión, Visión y Sello Institucional.



Fuente: Elaboración propia en base a Sistema de Dirección Estratégica 2017-2022.

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

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

## **2.2. VALORES CORPORATIVOS Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES**

La Universidad de Tarapacá sustenta su quehacer sobre los valores y compromisos corporativos que a continuación se detallan:

### **2.2.1. Búsqueda de la Excelencia**

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

### **2.2.2. Búsqueda del Conocimiento**

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

### **2.2.3. Formación Integral**

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

### **2.2.4. Equidad e Inclusión**

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

### **2.2.5. Compromiso con la Interculturalidad**

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

### **2.2.6. Compromiso Social**

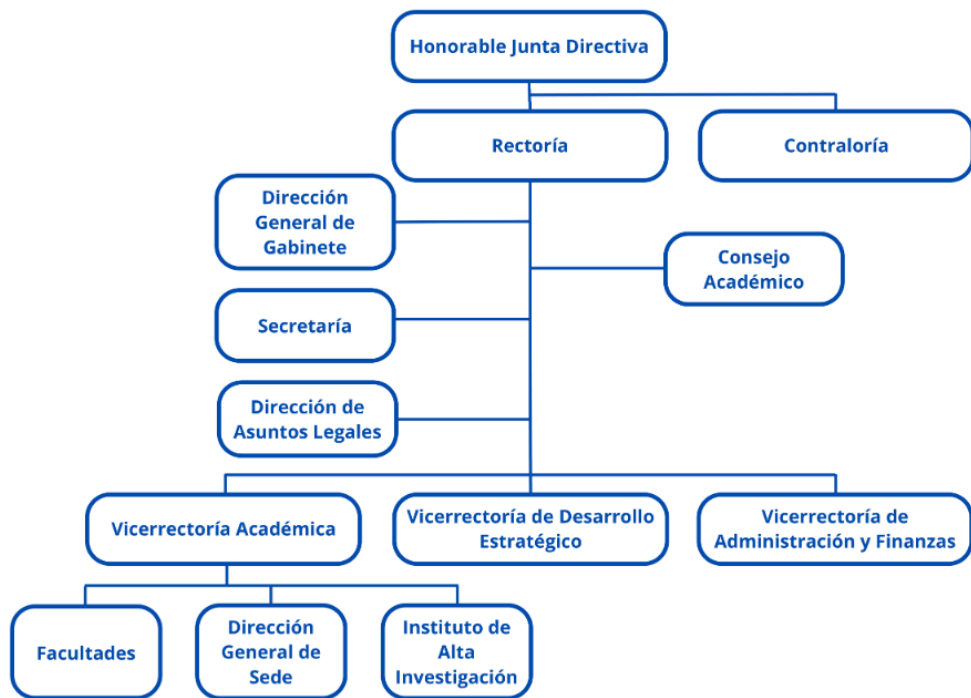
Desde su rol de Institución regional y pública, la Universidad está comprometida con la sociedad y su accionar se dirige hacia el desarrollo de personas e instituciones representativas de las regiones del extremo norte del país. El aporte se materializa, entre las acciones esenciales, a través del desarrollo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

## 2.3. ESTRUCTURA<sup>1</sup>

La Universidad, considerando los distintos cuerpos normativos que regulan su actividad y, principalmente tomando en cuenta el Capítulo II del DFL 1 del año 1981, que consagra la libertad académica, económica y administrativa, ha ido paulatinamente modificando su estructura organizacional desde sus elementos fundantes y de largo plazo. Estos diversos ajustes a la estructura son consecuencia de un proceso sistemático de mejora continua, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución y responden tanto a cambios planificados como emergentes, en vistas de la evolución del entorno.

Bajo la autoridad del Rector, la Universidad cuenta con una estructura organizacional, definida en torno a tres vicerreorías encargadas del desarrollo, administración y coordinación de asuntos académicos, financieros y estratégicos de la institución. Las atribuciones y obligaciones de las distintas instancias que conforman el modelo organizacional, están definidas en marcos normativos que especifican las responsabilidades y funciones de cada una de ellas. Como corporación de derecho público, la legalidad y pertinencia de los actos de autoridades universitarias, sin perjuicio de las atribuciones de los órganos externos de control, son fiscalizadas por la Contraloría institucional, unidad que además supervisa el cabal cumplimiento de los acuerdos y ordenanzas de la Honorable Junta Directiva y por la Contraloría General de la República. El quehacer formativo, investigativo y de vinculación con el medio de la Universidad se canaliza a través de sus Facultades y del Instituto de Alta Investigación. Esta estructura es ampliamente aceptada, funcional y propicia al logro de la misión y los propósitos institucionales. En la Figura 2-2 se presenta la estructura general de la Universidad.

**Figura 2-2:**  
Estructura Organizacional General.



Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

<sup>1</sup> Se presenta la estructura vigente durante el periodo informado. Sin embargo, para el segundo semestre de 2022 se implementará una nueva estructura organizacional.

El Sistema de Gobierno de la Universidad procura lograr el mayor grado de participación y pertinencia en la toma de decisiones institucionales en función de sus propósitos de desarrollo, respondiendo a las exigencias del entorno y al Sistema de Educación Superior chileno. Con este objetivo, la Universidad contempla un Sistema de Gobierno constituido por autoridades superiores unipersonales, que conforma la administración central, y cuerpos colegiados establecidos estatutariamente, desde la Honorable Junta Directiva en el vértice institucional pasando por los Consejos de Facultades hasta los Consejos de Departamentos y Escuelas. En estas instancias se toman las decisiones más relevantes en materia académica y patrimonial. El nombramiento, composición y atribuciones de cada una de las autoridades unipersonales y cuerpos colegiados se realizan de acuerdo con Estatutos y reglamentos pertinentes.

La actual estructura orgánica de la Universidad ha priorizado tres niveles jerárquicos. Estos niveles corresponden a aquellas funciones constantes y sistemáticas que la universidad realiza para su mejor organización. Así, dispone de mejor manera sus recursos y capacidades, en la búsqueda de alcanzar los objetivos y metas que permitan la realización de sus propósitos institucionales. Los niveles de la Universidad son los siguientes: Estratégico, Académico y Administrativo - Operacional - Logístico. En Tabla 2-6 se describe cada uno de estos niveles.

**Tabla 2-6:**  
Niveles, descripción y componentes.

Nivel	Descripción	Integrantes
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define y diseña las políticas globales de desarrollo de la Universidad.</li> <li>• Decisiones de carácter institucional tomadas en funciones de criterios de largo plazo.</li> <li>• Define el ámbito normativo universitario.</li> <li>• Salvaguarda los equilibrios financieros y económicos de la Universidad.</li> <li>• Produce y distribuye el presupuesto agregado de la universidad.</li> <li>• Define y diseña la política de inversiones, la política de recursos humanos y la política de calidad.</li> <li>• Estudia y propone en las instancias pertinentes la planta académica y no académica.</li> <li>• Genera y concreta acciones de vinculación interinstitucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva</li> <li>• Contraloría</li> <li>• Rectoría</li> <li>• Consejo Académico</li> <li>• Dirección General de Gabinete</li> <li>• Secretaría de la Universidad</li> <li>• Dirección de Asuntos Legales</li> <li>• Vicerrectoría Académica</li> <li>• Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico</li> <li>• Vicerrectoría de Administración y Finanzas</li> <li>• Dirección General de Sede</li> <li>• Facultades</li> <li>• Instituto de Alta Investigación</li> </ul>
Académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define el desarrollo y la gestión del cuerpo académico.</li> <li>• Organiza el funcionamiento de las facultades e instituto.</li> <li>• Organiza la docencia y la investigación a nivel de estructura académica.</li> <li>• Establece las políticas de los planes y programas de estudio, tanto del pregrado como del posgrado.</li> <li>• Implementa las carreras al alero de las Facultades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcciones de Departamentos o Escuelas</li> <li>• Consejo de Departamento</li> <li>• Jefatura de Carrera</li> <li>• Comité de Carrera</li> </ul>

Nivel	Descripción	Integrantes
Administrativo Operacional Logístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operacionaliza aspectos de la política global de desarrollo de la universidad.</li> <li>Presta apoyo y soporte en las áreas de Docencia de Pregrado, de Posgrado, Investigación y Vinculación con el Medio al nivel académico.</li> <li>Proporciona y controla los recursos materiales, físicos y humanos necesarios para el normal desarrollo de la institución.</li> <li>Diseña propuestas de inversión, en infraestructura, equipamiento, como también diseña los programas de restauración, remodelación y mantención de la infraestructura de la Universidad, para dar condiciones apropiadas para el desarrollo de las actividades académicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Control Legal</li> <li>Dirección de Auditoría y Control Interno</li> <li>Dirección de Docencia</li> <li>Dirección de Biblioteca</li> <li>Registraduría</li> <li>Dirección de Investigación Posgrado y Transferencia Tecnológica</li> <li>Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio</li> <li>Dirección de Asuntos Estudiantiles</li> <li>Dirección de Administración y Finanzas</li> <li>Dirección de Logística, Obras y Operaciones</li> <li>Dirección de Gestión de las Personas y Bienestar</li> <li>Dirección de Calidad Institucional</li> <li>Dirección de Planificación</li> <li>Dirección de Equidad de Género</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

De acuerdo con la reestructuración de la administración central, las vicerrectorías se extienden hasta el nivel de direcciones bajo su dependencia. En las siguientes Figura 2-3, Figura 2-4 y Figura 2-5 se presentan los organigramas de cada una de ellas y en la Tabla 2-7 se describen e indican las atribuciones de cada una de las vicerrectorías.

**Tabla 2-7:**  
Descripción Vicerrectorías.

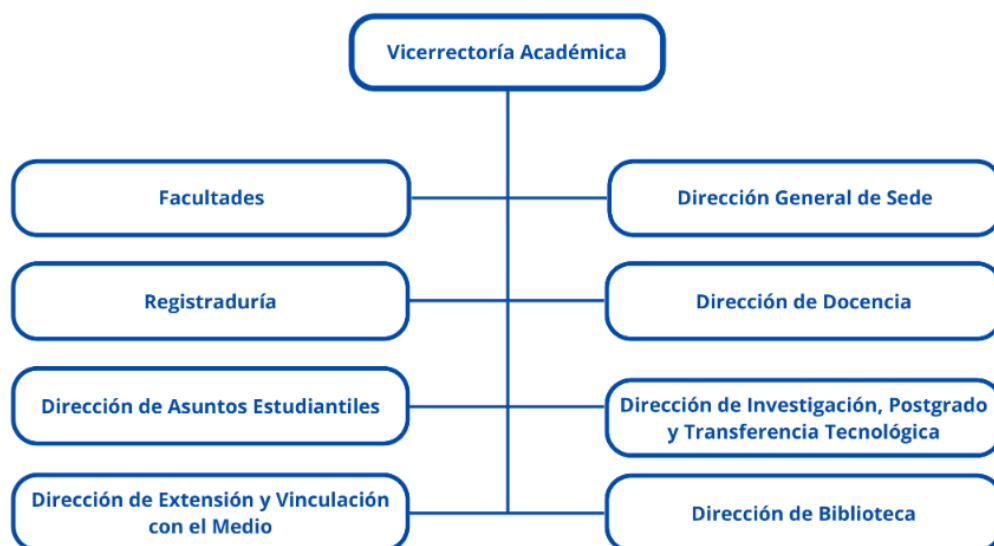
Vicerrectoría	Descripción	Atribuciones
Vicerrectoría Académica	Es la unidad que dirige, planifica, organiza y controla el desarrollo y supervisión de los asuntos y servicios académicos de la Universidad y la calidad con que estos se prestan, es dirigida por un Vicerrector(a) Académico(a), es una autoridad unipersonal.	Tiene la responsabilidad del desarrollo, administración y coordinación de los asuntos académicos de la Universidad. En el ejercicio de sus responsabilidades debe entre otras cosas, proponer planes y acciones en materias académicas. El (La) Vicerrector(a) Académico(a), responde de su labor al Rector(a) y en ausencia del Rector(a), le subroga en el cargo.



Vicerrectoría	Descripción	Atribuciones
Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	Es la unidad responsable de promover y asesorar el desarrollo estratégico, la integralidad del quehacer universitario y la cultura de excelencia y mejoramiento continuo de la Universidad, incorporando funciones asociadas a generación de políticas de calidad, equidad, internacionalización, sostenibilidad, enfoque de derechos, perspectiva de género, gestión y coordinación integral de proyectos institucionales. Es una autoridad unipersonal.	Tiene la responsabilidad de asesorar al rector en la toma de decisiones de nivel estratégico, proporcionando información pertinente para de políticas globales en materias nacionales e internacionales de educación superior, aseguramiento de la calidad y mejora continua; favoreciendo el desarrollo estratégico hacia la complejidad.  Además, tiene un rol central en la implementación de procesos de gestión del cambio, coordinación integral de proyectos, promoción del enfoque de derecho y perspectiva de género y retroalimentar a las autoridades sobre resultados del SDE. Así mismo debe asumir funciones que el rector le encomiende en el ámbito de su competencia.
Vicerrectoría de Administración y Finanzas	Es la unidad que dirige, planifica, organiza y controla los recursos económicos, financieros, humanos y físicos de que dispone la Universidad y cautela el uso eficiente de estos. Es una autoridad unipersonal.	Tiene la responsabilidad de la administración y gestión de los asuntos administrativos y financieros, así como de los recursos físicos y el capital humano de la Universidad. En el ejercicio de sus responsabilidades debe llevar una contabilidad que permita conocer con exactitud la situación financiera de la Universidad. El (La) Vicerrector(a) de Administración y Finanzas, en ausencia del Rector(a) y Vicerrector(a) Académico(a), subroga al Rector(a).

Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

**Figura 2-3:**  
Vicerrectoría Académica.



Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

**Figura 2-4:**  
Vicerrectoría Desarrollo Estratégico.



Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

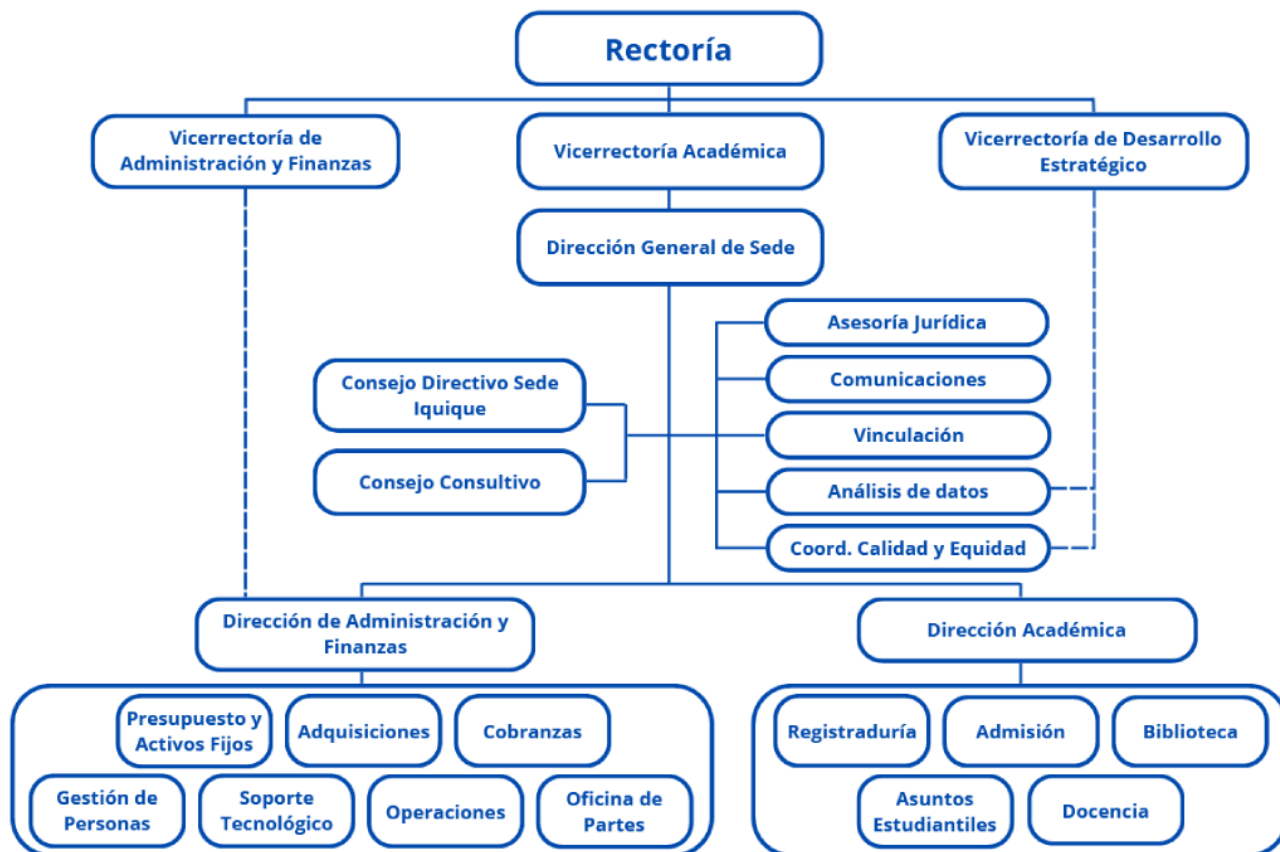
**Figura 2-5:**  
Vicerrectoría Administración y Finanzas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

Por otra parte, la Sede Iquique de la Universidad exhibe un nivel de descentralización que le ha permitido, en el transcurso de este quinquenio, desarrollar sus labores docentes, junto con las actividades de vinculación con el medio e investigación, de manera creciente y sostenida en el tiempo. La Dirección General de Sede (DGS) junto con la Dirección Académica de Sede y la Dirección de Administración y Finanzas de Sede se crean y dependen directamente de la Vicerrectoría Académica. Estas direcciones emulan a Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría de Administración y Finanzas a nivel de Sede, permitiendo una gestión más ágil, cercana y pertinente. En la Figura 2-6 se exhibe su organigrama.

Figura 2-6:  
Organigrama Sede Iquique.



Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

La organización del Nivel Académico se presenta del siguiente modo:

- Facultad, corresponde al nivel más elevado y se entienden como unidades organizadas que agrupan a un cuerpo de personas asociadas con el propósito de enseñar e investigar en una misma área, o áreas afines del conocimiento superior. El Decano(a) corresponde a su máxima autoridad.
- Departamentos, se encuentran adscritos a las Facultades y que corresponden a unidades académicas básicas, organizadas para enseñar conforme a los planes y programas de estudio que se hayan aprobado y efectuar investigación, de acuerdo con las políticas educacionales de la Universidad.
- Finalmente, las carreras, que dicta cada Facultad, dependen directamente de la respectiva Decanatura.

Por último, para terminar con la contextualización de la estructura y sistema de gobierno de la Universidad, se presentan a las actuales autoridades unipersonales y cuerpos colegiados del nivel estratégico de la Institución. Esto se puede observar en las Tabla 2-8, Tabla 2-9, Tabla 2-10 y Tabla 2-11.

**Tabla 2-8:**  
Autoridades Superiores Nivel Estratégico (Agosto 2022).

Cargo	Nombre	Rango Etario	Sexo	Grados
Rector	Sr. Emilio Rodríguez Ponce	56 - 60	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales- Universidad Complutense de Madrid.</li> <li>• Doctor en Educación - Universidad Autónoma de Barcelona.</li> <li>• Magister en Administración mención Finanzas- Universidad de Chile.</li> <li>• Master universitario en Sociedad de la Información y del Conocimiento- Universidad Complutense de Madrid.</li> </ul>
Vicerrectora Académica	Sra. Jenniffer Peralta Montecinos	46 - 50	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctora en Psicología Organizacional- Universidad Autónoma de Madrid.</li> <li>• Master en Gestión de Negocios- Universidad Adolfo Ibáñez.</li> </ul>
Vicerrector de Administración y Finanzas	Sr. Álvaro Palma Quiroz	>65	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magister en Gerencia y Políticas Públicas- Universidad Adolfo Ibáñez.</li> </ul>
Vicerrector de Desarrollo Estratégico	Sr. Gonzalo Valdés González	41 - 45	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor of Philosophy in Economics- University of California, San Diego.</li> <li>• Magister en Economía Aplicada- Universidad de Chile.</li> <li>• Magister en Ciencias de la Ingeniería- Universidad de Santiago de Chile.</li> </ul>
Contralor	Sr. Patricio Zapata Valenzuela	56 - 60	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Master of Arts in Latin American Studies- Universiteit Leiden.</li> </ul>
Secretaría General	Sra. Paula Lepe Caiconte	51 - 55	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magister en Políticas Públicas- Universidad del Desarrollo.</li> </ul>
Dirección General de Gabinete	Sr. Sergio Medina Parra	51 - 55	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magister en Didáctica para la Educación Superior, Universidad de Tarapacá, Chile.</li> </ul>
Dirección de Asuntos Legales	Sra. Jacqueline Godoy Contreras	36 - 40	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magister en Derecho Administrativo, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.</li> </ul>
Dirección de Control Legal	Sra. Paulina Ortuño Fariña	36 - 40	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogada, Universidad de Tarapacá, Chile</li> </ul>
Dirección de Auditoría Control Interno	Sra. Nieves Rubio Medina	51 - 55	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magister en Liderazgo y Gestión de Organizaciones, Universidad de Tarapacá, Chile.</li> </ul>
Dirección General de Sede	Sra. Yasna Godoy Henríquez	51 - 55	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctora en Derecho, Universidad del País Vasco, España.</li> <li>• Máster en Derecho, Universidad del País Vasco, España.</li> </ul>
Dirección Académica de Sede	Sra. María Morales Gómez	51 - 55	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magister en Salud y humanización, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.</li> </ul>

Cargo	Nombre	Rango Etario	Sexo	Grados
Dirección de Administración y Finanzas Sede	Sr. Iván Silva Focacci	61 - 65	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magíster en Dirección de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, España.</li> </ul>
Registraduría	Sra. Marlene Cisternas Riveros	56 - 60	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magíster en Matemática, Universidad de Tarapacá, Chile.</li> </ul>
Dirección de Docencia	Sr. Carlos Leiva Sajuria	61 - 65	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doctor en Ciencias con Mención en Física, Universidad de Santiago de Chile, Chile.</li> </ul>
Dirección de Asuntos Estudiantiles	Sra. Ingrid Fernández Carvajal	46 - 50	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doctora en Ciencias de la Actividad Física y Calidad de Vida, Universidad de Granada, España.</li> <li>Máster en Comunicación Estratégica, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.</li> <li>Magíster en Salud Pública, Mención Epidemiología, Universidad de Tarapacá, Chile.</li> </ul>
Dirección de Investigación, Posgrado y Transferencia Tecnológica	Sr. Rodrigo Ferrer Urbina	36 - 40	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doctor en Metodologías de las Ciencias del Comportamiento y de la Salud, Universidad Autónoma de Madrid, España.</li> <li>Magíster en Metodologías de las Ciencias del Comportamiento y de la Salud, Universidad Autónoma de Madrid, España.</li> <li>Magíster en Psicología Social, Universidad de Tarapacá, Chile.</li> </ul>
Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio	Sra. Bernardina Cisternas Arapio	>65	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Máster en Dirección General de Empresas, Institute for Executive Development, España.</li> </ul>
Dirección de Sistemas de Biblioteca	Sr. Pablo Espinoza Concha	56 - 60	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doctorado en Comunicación Social, Universidad del País Vasco, España.</li> <li>Magíster en Comunicación, Universidad Austral De Chile, Chile.</li> </ul>
Dirección de Planificación y Proyectos	Sr. Hernando Bustos Andreu	56 - 60	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magíster en Ciencias de la Ingeniería. Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile</li> </ul>
Dirección de Calidad Institucional	Sr. Julio Labraña Vargas	36 - 40	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doctor en Filosofía, Universität Witten/Herdecke. Alemania.</li> </ul>
Dirección de Equidad de Género	Sra. Vanessa Jara Labarthe	36 - 40	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doctora en Estudios Internacionales, University of Technology Sydney, Australia</li> </ul>
Dirección de Relaciones Internacionales	Sr. Eugenio Doussoulin Escobar	>65	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magíster en Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile, Chile.</li> </ul>



Cargo	Nombre	Rango Etario	Sexo	Grados
Dirección de Administración y Finanzas	Sr. Jorge Bernal Peralta	56 - 60	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Financiación e Investigación Comercial, Universidad Autónoma de Madrid, España</li> <li>• Máster en Economía Aplicada, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España</li> <li>• Magíster en Democracia y Gobierno, Cs. Políticas y Relaciones Internacionales, Universidad Autónoma de Madrid, España</li> </ul>
Dirección de Logística, Obras y Operaciones	Sr. Jorge Cáceres Godoy	51 - 55	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero Civil Mecánico - Universidad de Tarapacá, Chile.</li> </ul>
Dirección de Gestión de Personas y Bienestar Laboral	Sra. Ximena Robertson Canedo	51 - 55	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogada, Universidad de Tarapacá, Chile.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

**Tabla 2-9:**  
Decanos y Director del IAI (Agosto 2022).

Cargo	Nombre	Rango Etario	Sexo	Grados
Decano Facultad de Ingeniería	Sr. Alejandro Rodríguez Estay	61 - 65	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magister en Ciencias de la Ingeniería mención Ingeniería Eléctrica, Universidad de Concepción, Chile.</li> </ul>
Decana Facultad de Ciencias Agronómicas	Sra. Pilar Mazuela Águila	56 - 60	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Agricultura, Universidad de Almería, España.</li> </ul>
Decana Facultad de Ciencias de la Salud	Sra. Celia Borquez Benitt	61 - 65	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magister en Salud Pública, mención Epidemiología, Universidad de Tarapacá, Chile.</li> </ul>
Decano Facultad de Ciencias	Sr. Álvaro Cortinez Pontoni	56 - 60	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Ciencias Matemáticas, Universidad Complutense de Madrid, España.</li> </ul>
Decano Facultad de Administración y Economía	Sr. Luis Mella Salinas	61 - 65	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Master en Relaciones Internacionales, Universidad de Belgrano, Argentina.</li> </ul>
Decano Facultad de Educación y Humanidades	Sr. Carlos Mondaca Rojas	51 - 55	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Educación, Universidad de Barcelona, España.</li> </ul>
Decana Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas	Sra. Marietta Ortega Perrier	>65	Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctora en Antropología Social, Universidad de Cambridge, Inglaterra.</li> </ul>
Instituto del Alta Investigación	Sr. David Laroze Navarrete	41 - 45	Hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Ciencias, mención Física, Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

**Tabla 2-10:**  
Integrantes Junta Directiva (Agosto 2022).

<b>Presidenta</b>	
<p><b>Sra. Yuny Arias Córdova</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magíster en Gestión para la Globalización - Universidad de Chile.</li> <li>• Master in General Management - University of Macquarie, Australia.</li> </ul>	
<b>Miembros</b>	
<p><b>Sra. Milagros Delgado Almonte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magíster en Gestión y Dirección de Empresas (MBA), Universidad de Chile.</li> <li>• Magíster en Educación para la implementación de Educación a Distancia, Universidad de Tarapacá, Chile.</li> </ul>	<p><b>Sr. Cristián Sayes Maldonado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magíster en Administración de Empresas - Universidad de Tarapacá, Chile.</li> </ul>
<p><b>Sr. Jorge Toloza Humeres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médico Cirujano - Universidad de Chile, Chile.</li> <li>• Especialista en Endocrinología - Universidad de Chile.</li> <li>• Especialista en Medicina Interna - Universidad de Chile.</li> </ul>	<p><b>Sr. Horacio Díaz Rojas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Ingeniería Eléctrica - Universidad Politécnica de Madrid, España.</li> </ul>
<p><b>Sr. Carlos Ubeda De La Cerda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Ciencias Radiológicas - Universidad Complutense de Madrid, España.</li> <li>• Magíster en Biofísica Médica - Universidad de Chile.</li> </ul>	<p><b>Sr. Sergio González Miranda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctor en Estudios Americanos mención Relaciones Internacionales - Universidad de Santiago, Chile.</li> <li>• Doctor en Educación - Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.</li> <li>• Magíster en Desarrollo Urbano y Regional - Pontificia Universidad Católica de Chile.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.

**Tabla 2-11:**  
Integrantes Consejo Académico (Agosto 2022).

<b>Presidente</b>	
<b>Rector</b> Dr. Emilio Rodríguez Ponce Profesor Titular	
<b>Miembros</b>	
<b>Vicerrectora Académica</b> Dra. Jenniffer Peralta Montecinos Profesora Asociada	
<b>Facultad de Educación y Humanidades</b>	
<b>Decano</b> Dr. Carlos Mondaca Rojas Profesor Titular	<b>Consejero Académico</b> Mag. Emilio Ulloa Valenzuela Profesor Asociado
<b>Facultad de Ciencias</b>	
<b>Decano</b> Dr. Álvaro Cortínez Pontoni Profesor Titular	<b>Consejero Académico</b> Dr. Arnaldo Vilaxa Olcay Profesor Titular
<b>Facultad de Ciencias Agronómicas</b>	
<b>Decana</b> Dra. Pilar Mazuela Águila Profesora Titular	<b>Consejero Académico</b> Dr. Germán Sepúlveda Chavera Profesor Titular
<b>Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas</b>	
<b>Decana</b> Dra. Marietta Ortega Perrier Profesora Asociada	<b>Consejero Académico</b> Mag. Carlos Ruiz Larral Profesor Asistente
<b>Facultad de Ciencias de la Salud</b>	
<b>Decana</b> Mag. Celia Bórquez Benitt Profesora Asociada	<b>Consejera Académica</b> Mag. Jessica Moreno Garcés Profesora Asistente
<b>Facultad de Ingeniería</b>	
<b>Decano</b> Mag. Alejandro Rodríguez Estay Profesor Asociado	<b>Consejero Académico</b> Mag. Italo Marchioni Choque Profesor Asistente

**Facultad de Administración y Economía**

**Decano**  
Mag. Luis Mella Salinas  
Profesor Asistente

**Consejero Académico**  
Dr. Daniel Viera Castillo  
Profesor Titular

**Instituto de Alta Investigación**

**Decano**  
Dr. David Laroze Navarrete  
Profesor Titular

**Consejero Académico**  
Dr. Víctor Ayala Bravo  
Profesor Titular

Fuente: Elaboración propia en base a datos Dirección de Calidad Institucional.





UNIVERSIDAD DE TARAPACA  
CAMPUS SAUCAYE

UNIVERSIDAD DE TARAPACA  
MEJOREMOS  
EL MUNDO  
ESTAR EN LA UTA  
INGENIERIA Y PROFESION  
EMERGENCIA ACADÉMICA  
AL GRUPO DEL TERCER MILenio  
UNIVERSIDAD TRANSFORMATORIA  
@uta.cl  
www.uta.cl



# CAPÍTULO 3

## 3. SÍNTESIS Y EVALUACIÓN CRÍTICA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

### Síntesis de Consistencia Interna

En el ámbito de la gestión institucional, las metas están referidas a la generación de recursos, capacidades y competencias esenciales a nivel corporativo que otorgan soporte al desarrollo estratégico institucional. Destacan las capacidades académicas (proporción de doctores; tasa de postgraduados de los jornada completa equivalente, productividad académica); y capacidades económicas-financieras (patrimonio, superávit estructural; patrimonio/solvencia). Se añade a las anteriores, la percepción de satisfacción de la comunidad universitaria. Estos indicadores forman parte del proyecto de desarrollo institucional y también se incluyen en el Sistema de Dirección Estratégica, por ser aquellas variables que precisamente, el acervo de conocimientos, considera fundamentales en un proceso de dirección estratégica. En cada uno de estos aspectos, los logros de la gestión institucional se encuentran en un nivel de calidad superior, como se muestra en la Tabla 3-1.

**Tabla 3-1:**

Logros de la Gestión Institucional en la Universidad de Tarapacá.

#### Logros de la Gestión Institucional

La proporción de doctores se planificó en un 45% y, a agosto de 2022, se ha llegado a un 54,5%.

La tasa de postgraduados de la planta regular se proyectaba en 92% y se llegó a 93% (91% de doctores y magister y 2% de especialidades médicas).

La Universidad esperaba estar entre las 8 instituciones con mejor aporte fiscal directo concursable al término del período de planificación 2022 y se ha logrado el tercer lugar este año en el año 2022.

El patrimonio de la Universidad superó los \$206 mil millones, ocupando el cuarto lugar entre las instituciones del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas.

El superávit estructural planeado para el año 2021 era de \$1.600 millones, llegándose a los \$13 mil millones en ese ejercicio presupuestario

La meta de solvencia era de 90% o superior y se llegó a un 93%.

La percepción de satisfacción se proyectó en el equivalente a un 6,0 (en escala de 1 a 7) al 2021; y se obtuvo en los académicos un 6,3; en los funcionarios un 6,2; y un 5,5 en los estudiantes.

El nivel de cumplimiento de los programas y planes diseñados en materia de gestión fue de un 97%.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Dirección de Calidad Institucional.

La evolución de los logros alcanzados en el horizonte de planeación 2017-2022 se muestra en la Tabla 3-2.

**Tabla 3-2:**

Indicadores de gestión institucional.

Indicador Estratégico	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Superávit estructural MM\$.	3.268	3.944	8.217	7.610	13.718	-
Ratio (%) de cobertura del activo total por capitales propios (Patrimonio/Activo Total).	91,2	91,2	92,1	90,0	93,2	-
Aporte Fiscal Directo Concursable <sup>1</sup> .	Top-7	Top-7	Top-6	Top-9	Top-4	Top 3
Porcentaje de postgraduados.	88%	88%	90%	90%	92%	93%
Proporción de doctores.	38,9%	40,1%	43,3%	47,4%	49,4%	54,5% <sup>2</sup>

Fuente: Dirección de Calidad Institucional.

<sup>1</sup> El concepto Top-N significa el lugar de la Universidad de Tarapacá respecto a los montos Aporte Fiscal Directo (5%), ejemplo año 2020 top-9 significa que la Universidad de Tarapacá se ubica en el noveno lugar de recepción de aportes en este ítem (Decreto MINEDUC N°007 del 09.01.2020).

<sup>2</sup> Fuente: Coordinación Académica VRA: a agosto del año 2022.

No cabe duda, entonces, que en el ámbito de la gestión, se ha logrado un nivel de calidad superior, considerando la perspectiva de la consistencia interna.

### Síntesis Consistencia Externa

A su turno, desde la mirada de la consistencia externa corresponde evaluar los indicadores críticos comparados con las otras instituciones de zonas extremas que son: Universidad Arturo Prat, Universidad de Magallanes y Universidad de Aysén (en años iniciales de su desarrollo). Al hacerlo, en cada uno de estos indicadores, que están disponibles públicamente (se excluye, por tanto, percepción de satisfacción y cumplimiento de planes y programas), la Universidad de Tarapacá supera amplia y significativamente a las universidades pares de zonas extremas. Por lo tanto, cumple con un nivel superior de calidad desde la óptica de la consistencia externa.

En cualquier caso, para dimensionar de mejor modo el nivel de logro institucional, se efectúan comparaciones con universidades de excelencia en el país, ninguna de las cuales, por cierto, enfrenta las dificultades que surgen al operar en zonas extremas, pero justamente el mayor nivel de dificultad asumido por la Universidad de Tarapacá, permite aquilatar la significancia de los resultados conseguidos. Los principales logros de la Universidad de Tarapacá en términos de la consistencia externa se muestran en la Tabla 3-3.

**Tabla 3-3:**

Logros de la Gestión Institucional con una mirada de consistencia externa.

### Consistencia Externa de la Gestión Institucional

La Universidad es la institución con el 4º patrimonio más alto entre todas las entidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH). La Universidad ha multiplicado su patrimonio en 85,22 veces en sus 40 primeros años de existencia.

La Universidad tiene la mayor solvencia entre las universidades de excelencia del CRUCH. Situación que deja de manifiesto la capacidad competitiva de la universidad.

La Universidad de Tarapacá tiene el segundo retorno patrimonial más alto entre las universidades de excelencia del CRUCH.

La Universidad ha construido una capacidad financiera para hacer frente a sus compromisos y para proyectar el desarrollo en condiciones de liquidez, solvencia financiera y sustentabilidad de largo alcance. Siendo una de las más solventes del país.

La Universidad se ha posicionado 3ª entre las universidades del CRUCH en el Aporte Fiscal Directo concursable, el cual es distribuido en función de la productividad académica referida a académicos jornada completa equivalente (JCE), académicos JCE postgraduados, proyectos Fondecyt Regular por académico JCE, publicaciones por académico JCE; número de estudiantes por carrera y por académico JCE.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Dirección de Calidad Institucional.

En un análisis de segmentación respecto de: la competitividad en el Aporte Fiscal Directo concursable, la situación patrimonial, la solvencia y la rentabilidad neta, se muestra que el desempeño de la Universidad de Tarapacá contiene al segmento de las universidades de excelencia con 6 años de acreditación en cada elemento evaluado (ver Figura 1-1). Esto significa que la Universidad supera ampliamente al promedio de las universidades con 6 años en estos ámbitos de la gestión. Sólo la Universidad de la Frontera tiene un performance equivalente al de la Universidad de Tarapacá.

En consecuencia, objetivamente, se hace evidente que la Universidad de Tarapacá cumple en un nivel de calidad superior en el área de gestión institucional y es posible concluir que cumple de forma sobresaliente con las exigencias de consistencia externa.

De esta forma, la Universidad ha avanzado significativamente en el mejoramiento de la calidad de su gestión institucional en comparación con el proceso de acreditación anterior. En relación al Acuerdo de Acreditación Institucional CNA (Resolución Exenta de Acreditación Institucional: Universidad de Tarapacá de fecha 15/02/18 - Recurso de Aclaración N°02 de fecha 08/06/18), referidas al proceso de acreditación del año 2017, se puede señalar lo siguiente:

- Todas las debilidades señaladas en el acuerdo de acreditación institucional CNA 2017 han sido debidamente abordadas y superadas.
- Todas las fortalezas señaladas en el acuerdo de acreditación institucional CNA 2017 han sido mantenidas y consolidadas.

Adicionalmente, la Universidad de Tarapacá ha desarrollado su SDE 2017-2022 en plena coherencia con los Criterios CNA referentes a Gestión Institucional.

## Análisis Crítico de los Informantes Claves

El estudio mixto (cuantitativo con 4.987 participantes y cualitativo con 152 entrevistas) y el estudio convergente subsecuente (empleando la lógica de similitud y diferencias), que han sido llevados a cabo, permiten destacar una serie de aspectos en el ámbito de la gestión.

- Niveles de excelencia en la funcionalidad, eficiencia y eficacia de la estructura organizativa, en la que se reconocen los ajustes en pro de mejorar los procesos estratégicos y la toma de decisiones institucionales. Su alto grado y su coherencia con el desarrollo estratégico institucional es ejemplar.
- El sistema de gobierno es de excelencia, destacándose: procedimientos claros y transparentes para la designación de autoridades; procedimientos claros y transparentes para la elección de los miembros de cuerpos colegiados; que los cargos directivos tienen responsabilidades, funciones y atribuciones claramente definidas; que la Honorable Junta Directiva y el Consejo Académico consideran en la toma de decisiones los intereses de la Universidad; que La Universidad cuenta con un equipo directivo líder y eficaz en la realización de sus funciones y comprometido con el logro de los propósitos institucionales; que existen instancias efectivas de participación para la toma de decisiones en su unidad académica.

Ambos hallazgos no admiten dudas, ya que han sido validados por múltiples informantes clave, tanto en el estudio cuantitativo como cualitativo. Los informantes claves atribuyen a estas dimensiones parte importante de los logros institucionales, ya que: organización y sistema de gobierno, se conciben como pilares esenciales para una correcta toma de decisiones estratégicas y un direccionamiento hacia el logro de la misión y los propósitos institucionales.

- La calidad y cantidad del personal académico es de excelencia. Sobresalen con altos niveles de excelencia, aspectos referidos a que: la Universidad fomenta e incentiva a que sus cuadros académicos obtengan el grado de doctor; la Universidad, a través de la gestión de proyectos concursables del Ministerio de Educación, Ministerio de Ciencias y Tecnologías, entre otros, ha permitido el desarrollo significativo y consolidación del cuerpo académico; los procedimientos para la jerarquización y encasillamiento de los académicos son transparentes y objetivos; el proceso de jerarquización de los académicos reconoce e incentiva su desarrollo en la Universidad.
- Los académicos y funcionarios de gestión, en forma individual y colectiva, realizan un aporte sustantivo al cumplimiento de los indicadores y objetivos institucionales. La satisfacción de académicos y funcionarios valorizan la gestión institucional, en forma integrada, en niveles de excelencia; se sienten orgullosos de pertenecer a la universidad y se entienden apoyados por la institución para realizar sus tareas.
- La gestión de los funcionarios tiene un impacto positivo y aportan significativamente al quehacer académico e institucional, contribuyendo con calidad y compromiso a la eficacia y eficiencia de la universidad.

Estos resultados se sustentan tanto en el estudio cuantitativo como cualitativo y son una conclusión del análisis de convergencia de ambos estudios. Junto con el valor estratégico, que implica una valoración de esta naturaleza, es también relevante destacar que, los informantes clave revelan que:

- La Universidad se percibe y se valora como un espacio que promueve el crecimiento académico, se reconoce la existencia de oportunidades para fortalecer el quehacer docente y las posibilidades que la institución entrega para que sus funcionarios/as desarrollen sus capacidades en los ámbitos en los que se desempeñan.
- Las políticas de equidad y compromiso social son altamente valoradas por la comunidad universitaria; principalmente, las mejoras en las modalidades contractuales y el alza diferenciada de remuneraciones, privilegiando a los estamentos de menores remuneraciones.
- La Universidad se reconoce y se valora como una institución donde existe la libertad para enseñar, para adecuar contenidos, y para expresarse libremente. Los apoyos económicos para realizar proyectos de investigación también se reconocen como una cualidad altamente positiva de la universidad, ya que permiten el crecimiento de los académicos, la generación de publicaciones, y la colaboración interdisciplinaria.

Por lo que existe, particularmente en el estudio cualitativo, la evidencia de la profundización de:

- Una cultura de búsqueda de la excelencia, en donde existen relaciones afables, colaborativas, en un marco de respeto, solidaridad y compañerismo; en una institución que ofrece a todos sus miembros oportunidades reales de crecimiento y desarrollo.

Por su parte, también de modo absolutamente convergente, se descubre que:

- La planificación, ejecución y control de los recursos financieros y materiales permiten cumplir cabalmente con la misión y fines institucionales.
- Existe también una mirada altamente positiva a los apoyos que entrega la Universidad a sus estudiantes, la oferta deportiva, los servicios sociales y el programa de tutores pares, que son un complemento a la formación académica y que impactan positivamente en la vida estudiantil. La visión compartida es que la Universidad se preocupa de sus estudiantes y genera las condiciones para acompañarlos en una formación de alta calidad.
- La Universidad se reconoce y se valora como una institución solvente, con recursos significativos para dotar de las capacidades materiales, académicas y funcionarias y cumplir con su misión; comprometiéndose con el desarrollo en el máximo nivel de calidad de los ámbitos de su quehacer, en el contexto de una zona extrema, lo que le entrega una impronta única por su nivel académico, en el extremo norte de Chile.
- Se reconoce y valora muy positivamente el apoyo que las y los estudiantes han recibido de sus jefaturas de carrera, de los docentes y de los sistemas de apoyo de la institución. Mención especial constituye el esfuerzo institucional para apoyar a los estudiantes con equipamiento y conectividad para que pudieran continuar sus estudios, en un contexto de aseguramiento de la calidad.



Asimismo, el estudio convergente, basado en el estudio cuantitativo y cualitativo, permite mostrar que:

- Los mecanismos de planificación y desarrollo son susceptibles de ser calificados en niveles de excelencia. Sobresalen, específicamente, ámbitos como que refieren a: la formulación y puesta en práctica del Sistema de Dirección Estratégica incorpora nuevas líneas de desarrollo y mejoramiento institucional de la Universidad, respondiendo efectivamente a los desafíos del medio interno y externo; que la Institución monitorea sistemáticamente el grado de avance y cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico, tomando medidas correctivas y de ajuste; que los planes de desarrollo de las facultades se encuentran alineados con el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad; que la institución socializa con la comunidad Universitaria los cambios y ajustes que se adoptan en el proceso de desarrollo estratégico institucional.
- El Sistema de Dirección Estratégica, planes operativos y otros mecanismos de aseguramiento de la calidad, permiten ir consolidando los niveles de excelencia, a partir de las mediciones sobre avances de los procesos que se desarrollan en la universidad.
- La Universidad se reconoce y se valora como una institución con capacidades institucionales y voluntad fortalecer sistemáticamente la docencia, tanto de pregrado como de posgrado, la investigación y la vinculación con el medio.
- La gestión institucional se reconoce como una de las áreas más vigorosas de la universidad, en particular con relación a los procesos continuos de mejora que se valoran muy positivamente desde el estamento académico y de gestión.
- El diseño e implementación de una política integral para fortalecer la equidad en general y la equidad de género en particular, genera un sello distintivo y ejemplar en el concierto universitario.

Otros descubrimientos de los estudios anteriores dicen relación con que:

- Los sistemas de comunicación y las plataformas institucionales son la resultante de un proceso mejora continua y están adaptadas a las nuevas funciones y los requerimientos en el ámbito de la gestión digital. La digitalización de procesos administrativos se valora como altamente positiva, ya que las transformaciones realizadas han sido eficientes y se han generado mecanismos para la mejora sistemática.
- La gestión de calidad y el mejoramiento continuo están consolidados, destacándose mecanismos permanentes de evaluación, de seguimiento de procesos, de monitoreo, de aseguramiento de la calidad y la difusión de los avances y mejoras que ha tenido la institución.

Respecto del posicionamiento institucional, los estudios convergen en hallar que:

- El posicionamiento estratégico de la Universidad de Tarapacá es sólido y de liderazgo en el ámbito de las regiones en las que funciona, con proyección de prestigio en la Macro Región Centro Sur Andina.
- Existe consenso entre los empleadores de ambas sedes en que una de ellas es la calidad de su formación profesional, que se traducen en egresados que poseen conocimientos teóricos y

prácticos que les permiten insertarse de buena forma en el mundo laboral. Esto se complementa con aspectos como la proactividad, la adaptabilidad, la empatía, entre otros, que complementan y fortalecen la formación académica y profesional recibida.

- Los egresados tienen una excelente valoración de la docencia, la investigación y la investigación con el medio, que se realiza en la universidad. Y reconocen muy positivamente, que la universidad ha ido avanzando en mejoras en ámbitos como la infraestructura, ajustes a los planes de estudio y aumento en la dotación de académicos. Otro aspecto valorado es que, en los últimos años, se ha incorporado la triestamentalidad como una forma para relacionarse y llegar a acuerdos entre todos quienes componen la comunidad universitaria.

Entre los aspectos positivos, que están consolidados en el estudio convergente, se destaca que:

- La eliminación de las asimetrías entre la casa central y la sede Iquique ha pasado a fortalecer significativamente las capacidades institucionales, generándose niveles de productividad académica de la mayor relevancia nacional a nivel comparado.

Ahora bien, existen fortalezas emergentes, que requieren ser consolidadas aún más, para asegurar los mayores niveles de excelencia, de manera sostenida:

- La coordinación de la gestión académica entre la Casa Central y la Sede Iquique se encuentra en niveles altamente satisfactorios y superiores a los de calidad avanzada. De todos modos, desde la perspectiva de una exigencia de un nivel de excelencia, es posible incorporar otras innovaciones organizacionales, que permitan aprobaciones y ejecuciones de los actos administrativos en línea, en plazos no superiores a los 3 días hábiles.
- El fortalecimiento de las cualificaciones del personal de gestión ha sido importante en el ámbito profesional y técnico; y logrado lo anterior, es posible consolidar nuevas aportaciones en un nivel de excelencia, abriendo las oportunidades de desarrollo técnico y profesional al personal administrativo.

Asimismo, en el análisis convergente, se evidencia un aspecto que requiere mejora y que puede ser considerada una debilidad, en una perspectiva de alta competitividad.

- La burocracia y la duración de los procesos administrativos es considerada como excesiva para responder a los requerimientos de un entorno que exige altos niveles de competitividad.

Se reconoce también que:

- El tamaño más bien moderado y la lejanía de los grandes centros urbanos dificultan la generación de una imagen institucional en Chile, que sea coherente con el verdadero nivel de calidad que tiene la Universidad. Lo cual se ve acentuado por el alto grado de centralismo con que se trabaja en el país.
- La naturaleza pública, unido a las exigencias gubernamentales por esta razón, y la operación en el extremo norte en zonas extremas implican mayores costos operativos y la existencia de mayores dificultades para sostener un cuerpo académico de excelencia; lo que, finalmente, puede ser alcanzado con un nivel mayor de costos e incentivos no pecuniarios directos.

### 3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE GESTIÓN

Considerando el análisis de consistencia interna, consistencia externa y el estudio mixto, junto con el respectivo análisis de convergencia, se puede plantear que existen un conjunto de atributos internos que impactan positivamente sobre el logro de la misión y el desarrollo estratégico de la Universidad. Estas fortalezas son:

- La estructura organizacional es funcional al cumplimiento de los propósitos institucionales, destacándose altos niveles de excelencia, eficacia y eficiencia, sólo posibles de lograr con una organización, que sea flexible, pertinente y con capacidad de respuesta a los desafíos del quehacer académico. Los sistemas y mecanismos de control definidos en la estructura e implementados son de alta efectividad. La estructura es concebida en la universidad como parte del proceso de dirección estratégica y, por lo tanto, se ajusta en función del diseño estratégico corporativo de forma regular.
- El sistema de gobierno es de excelencia probada, consolidada y valorada por todos los estamentos. Facilita el cumplimiento de la misión y los propósitos institucionales, en un marco de trabajo individual y colegiado, promoviendo la eficacia y eficiencia en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Los niveles de logro institucional son un reflejo de su sistema de gobierno.
- Las políticas, normas y reglamentos de selección, contratación, perfeccionamiento, retribución, perfeccionamiento y evaluación del personal directivo, académico y funcionario, operan con altos estándares de calidad, son claros, transparentes y facilitan la mejora continua del quehacer institucional.
- La planificación, ejecución y control de los recursos financieros y materiales permiten cumplir cabalmente con la misión y fines institucionales. La universidad es la institución más solvente del país, una de las que tiene mayores niveles de liquidez, superávit estructural y el 4° patrimonio más alto del CRUCH. Además, cuenta con un plan de inversiones financiado, que garantizan niveles de calidad en cada sede de la institución y que responde a las necesidades y requerimientos para consolidar una posición de liderazgo y excelencia en el extremo norte de Chile.
- El Sistema de Dirección Estratégica 2030 y Plan de Fortalecimiento 2030, son dos instrumentos estratégicos de la mayor envergadura, diseñados con los más altos niveles de calidad en el país. Ambos instrumentos generan una estrategia deliberada, con planes bienales en las facultades, definición de programas, proyectos y presupuestos. Y con la capacidad de incorporar estrategias emergentes, ya que la universidad cuenta con una elevada capacidad para planificar, evaluar y adoptar las medidas correctivas necesarias ante cambios en el entorno; como ocurrió, por ejemplo, con la pandemia por Covid-19.
- El diseño e implementación de una política integral para fortalecer la equidad en general y la equidad de género en particular, genera un sello distintivo y ejemplar en el concierto universitario.

- La Universidad ha diseñado e implementado un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad. Este sistema permite el acceso a información clave, válida y confiable para la toma de decisiones en forma oportuna en las distintas instancias institucionales, favoreciendo el logro de la misión y los propósitos institucionales.
- Los sistemas de comunicación y las plataformas institucionales son la resultante de un proceso mejora continua y están adaptadas a las nuevas funciones y los requerimientos en el ámbito de la gestión digital. La digitalización de procesos administrativos se valora como altamente positiva, ya que las transformaciones realizadas han sido eficientes y se han generado mecanismos para la mejora sistemática.
- La gestión de calidad y el mejoramiento continuo están consolidados, destacándose mecanismos permanentes de evaluación, de seguimiento de procesos, de monitoreo, de aseguramiento de la calidad y la difusión de los avances y mejoras que ha tenido la institución.

Considerando el análisis de consistencia interna, consistencia externa y el estudio mixto, junto con el respectivo análisis de convergencia, se puede plantear que existen algunas debilidades, como las siguientes:

- La Universidad funciona en zonas extremas, es decir, en regiones con baja población, alejadas de los grandes centros urbanos y con condiciones sociodemográficas desventajosas, lo cual hace que los costos institucionales sean mayores que en el resto del país, el acceso bienes y servicios sea difícil, la consecución y retención de talentos sea haga más costosa y, en definitiva, la institución debe competir en condiciones adversas.
- La burocracia y la duración de los procesos administrativos es considerada como excesiva para responder a los requerimientos de un entorno que exige altos niveles de competitividad.
- La Institución tiene un tamaño relativo: moderado a pequeño, lo que supone que, aunque la calidad de su quehacer puede ser comparable con otras instituciones de excelencia en niveles relativos o de productividad (ajustados por JCE); la cantidad de su quehacer no es similar, lo que menoscaba su porcentaje de participación bruto en los diferentes ámbitos, reduciendo su visibilidad a nivel nacional.





UTA

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

SEDE LA TIRANA



# CAPÍTULO 4

## 4. SÍNTESIS Y ANÁLISIS CRÍTICO DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO

### Síntesis de Consistencia Interna

El proyecto de desarrollo institucional en evaluación considera en el ámbito de la docencia de pregrado, metas que están referidas a resultados académicos (tasa de titulación general; tasa de retención al primer año; sobreduración de las carreras), rendición de cuenta (porcentaje de carreras obligatorias acreditadas) e inserción en el mercado laboral (tasa de inserción laboral al primer año; renta promedio/ renta mediana de individuos sin educación superior). Estos indicadores que forman parte del proyecto de desarrollo institucional, han sido seleccionados en el Sistema de Dirección Estratégica, por ser aquellas variables que, en el acervo de conocimientos, se consideran fundamentales para evaluar la docencia de pregrado<sup>1</sup>. En cada uno de estos aspectos, los resultados de la Universidad son de un nivel de calidad superior y los logros de docencia de pregrado se muestran en la Tabla 4-1.

**Tabla 4-1:**

Logros de la Docencia de Pregrado en la Universidad de Tarapacá.

Logros de Docencia de Pregrado
La titulación general que se tenía como meta era un 55% para el 2021 y se ha llegado a un 61%.
La tasa de retención al primer año llegó a un 87% habiéndose estimado un 88% para el año 2021.
La meta de titulación oportuna era 36% y se logró un 39% en el año 2021.
La sobreduración estimada de las carreras era 1,20 y se alcanzó precisamente ese mismo valor al año de medición.
El 100% de las carreras de acreditación obligatoria se encuentra acreditada como estaba previsto.
La tasa de inserción laboral que se tenía como meta al primer año era de 80% y se alcanzó un 81%.

1 Por ejemplo, Bussu, A., Detotto, C., & Serra, L. (2019). Indicators to prevent university drop-out and delayed graduation: an Italian case. *Journal of Applied Research in Higher Education*; Mati, Y. (2018). Input resources indicators in use for accreditation purpose of higher education institutions. *Performance Measurement and Metrics*; Ulker, N., & Bakioglu, A. (2019). An international research on the influence of accreditation on academic quality. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1507-1518.

## Logros de Docencia de Pregrado

La relación entre Renta promedio titulados UTA y Renta mediana individuos sin educación superior en la región se proyectaba como meta en 3 veces y se llegó a 3,1 veces.

La Universidad de Tarapacá exhibe una consolidada vinculación entre los académicos con grado de Doctor (de claustro y colaboradores incluidos) en la docencia de pregrado. En el año 2021, sobre el 91% de los académicos con grado de Doctor, realizó docencia de pregrado.

Se ha consolidado la vinculación de alumnos de pregrado con la investigación lo cual es evidenciado en el aumento de un 26% de estudiantes de pregrado en calidad de co-autores de publicaciones indexadas WoS en comparación con el periodo 2012-2016.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Dirección de Calidad Institucional.

La evolución de los logros alcanzados en el horizonte de planeación 2017-2022 se muestra en la Tabla 4-2.

**Tabla 4-2:**

Indicadores de docencia de pregrado.

Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021
Porcentaje de carreras acreditadas (obligatoriedad).	-	-	91,7%	91,7%	100%
Tasa de titulación general por cohorte.	57%	59%	58%	58%	61%
Tasa de titulación oportuna por cohorte.	36%	40%	37%	31%	39%
Tasa de inserción laboral al primer año de titulación.	72%	69%	82%	70%	81%
Sobreduración de las carreras.	1,32	1,25	1,25	1,30	1,20
Relación entre Renta promedio titulados UTA y Renta mediana individuos sin educación superior en la región <sup>1</sup> .	3,1	2,4	3,6	3,3	3,1
Tasa de Retención de 1° año.	82%	84%	83%	83%	87%

Fuente: Dirección de Calidad Institucional.

<sup>1</sup> Se consideró el sueldo mediano regional para personas de cualquier edad sin Educación Superior, pero con educación secundaria completa calculado por INE.

Así las cosas, al considerar la perspectiva de la consistencia interna, la Universidad de Tarapacá ha cumplido con una calidad superior en el ámbito de la docencia de pregrado.

## Síntesis Consistencia Externa

Por su parte, al contemplar la óptica de la consistencia externa, correspondería evaluar los indicadores críticos anteriores, con las otras instituciones de zonas extremas. Ciertamente, en cada indicador disponible en forma pública, la Universidad de Tarapacá tiene una posición significativamente diferente y superior al de las universidades de zonas extrema. En consecuencia, se cumple cabalmente con la exigencia de consistencia externa.

En cualquier caso, para dimensionar de mejor modo el nivel de logro institucional, se efectúan comparaciones con universidades de excelencia en el país, ninguna de las cuales, por cierto, enfrenta las dificultades que surgen al operar en zonas extremas, pero justamente el mayor nivel de dificultad asumido por la Universidad de Tarapacá, permite aquilatar la significancia de los resultados conseguidos. Los principales logros de la Universidad de Tarapacá, en términos de la consistencia externa, se muestran en la Tabla 4-3.

**Tabla 4-3:**

Logros de la Docencia de Pregrado con una mirada de consistencia externa.

### Consistencia Externa de la Docencia de Pregrado

La Universidad muestra niveles de retención de primer año sólo comparables con las Universidades con acreditación de excelencia de 6 y 7 años, incluso superando al 50% de este grupo de calidad superior.

El porcentaje de estudiantes ingresados en condiciones de vulnerabilidad en la Universidad de Tarapacá es superior al 70% y es uno de los más altos del sistema universitario nacional. Sobre el 70% de los estudiantes de la Universidad de Tarapacá son primera generación.

La Universidad muestra niveles de sobreduración de carreras con estándar de calidad superior. Este indicador de la Universidad es solo comparable con los exhibidos por Instituciones de excelencia, superando inclusive a instituciones referentes con 6 y 7 años de acreditación.

La Universidad de Tarapacá se destaca por el nivel de especialización de su cuerpo académico regular, del cual el 93% tiene posgrado y/o especialidades médicas, superando a instituciones referentes de excelencia con 6 y 7 años de acreditación.

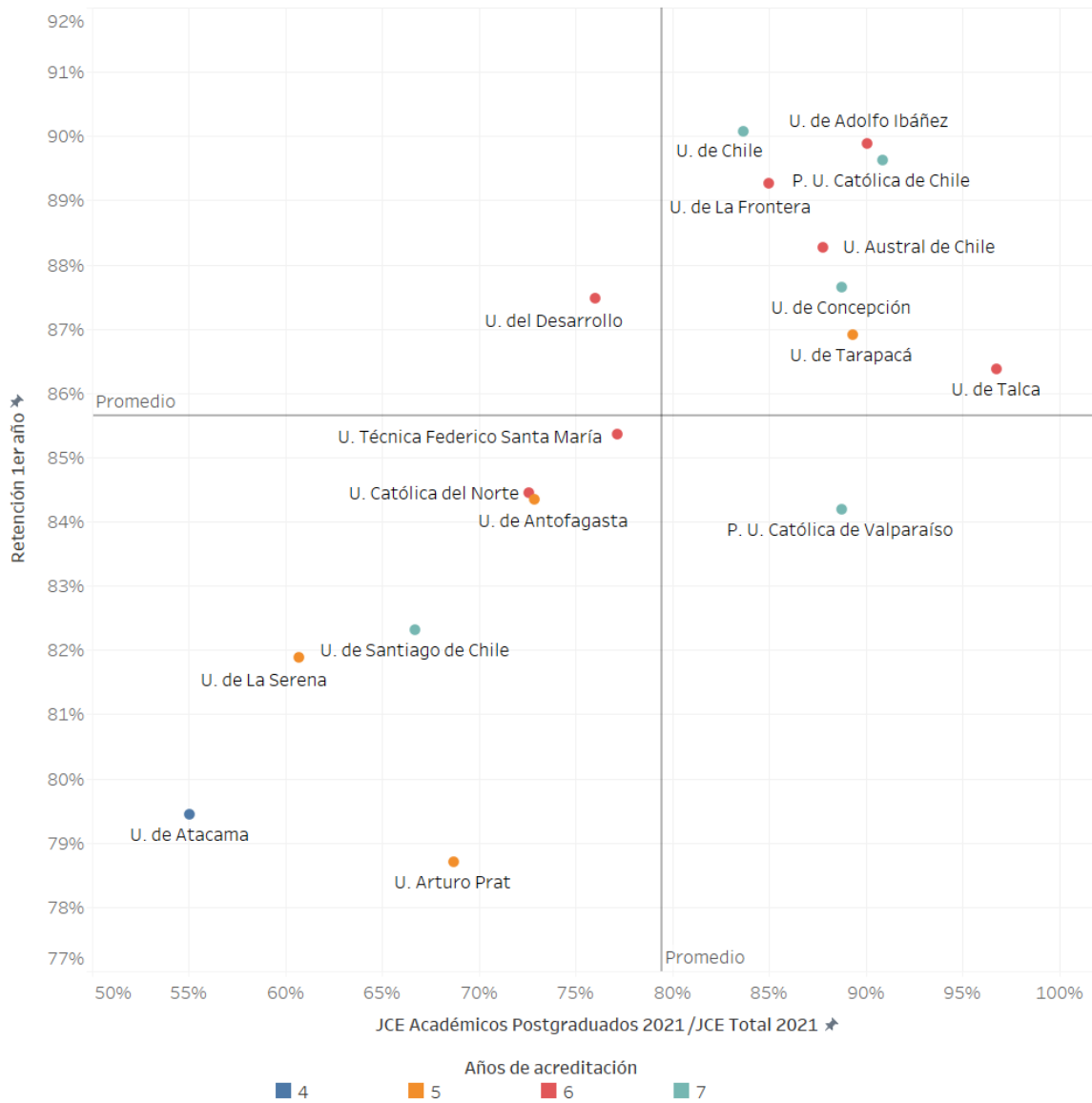
La Universidad de Tarapacá cuenta en el año 2021 con un elevado número de metros cuadrados construidos, libros, laboratorios y talleres por estudiante, estando por sobre la media de Instituciones con una acreditación de excelencia de seis años.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Dirección de Calidad Institucional.

Al analizar el sistema universitario, existe una relación positiva entre la proporción de académicos JCE con posgrado sobre el total JCE 2021 y la retención al primer año 2021, tal como lo exhibe la Figura 4-1. La Universidad de Tarapacá se encuentra en el primer cuadrante que se caracteriza por tener un cuerpo académico altamente especializado con una alta incidencia en los niveles de retención de los estudiantes, compartiendo esta posición con las universidades de excelencia con acreditación de 6 y 7 años.

**Figura 4-1:**

Comparación entre la retención de primer año y el porcentaje de académicos con posgrado.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección de Docencia.

Nótese que la Universidad de Tarapacá obtiene resultados de procesos formativos que son de excelencia y solo comparables con instituciones con 6 y 7 años de acreditación, las cuales se caracterizan por tener una retención en primer y segundo año alta y sobreduración baja. A su vez, en relación a espacios físicos destinados a la docencia práctica, la Institución se destaca por tener la mayor proporción de m<sup>2</sup> de laboratorios y talleres por estudiante, tal como lo muestra la Figura 1-2.

Por lo tanto, de manera objetiva, la Universidad de Tarapacá cumple, sin ninguna duda, en un nivel superior de calidad con las exigencias de consistencia externa en el área de docencia de pregrado.

De esta forma, la Universidad ha avanzado significativamente en el mejoramiento de la calidad de su Docencia de Pregrado en comparación con el proceso de acreditación anterior. En relación al Acuerdo de Acreditación Institucional CNA (Resolución Exenta de Acreditación Institucional: Universidad de Tarapacá de fecha 15/02/18 - Recurso de Aclaración N°02 de fecha 08/06/18), referidas al proceso de acreditación del año 2017, se puede señalar lo siguiente:

- Todas las debilidades señaladas en el acuerdo de acreditación institucional CNA 2017 han sido debidamente abordadas y superadas.
- Todas las fortalezas señaladas en el acuerdo de acreditación institucional CNA 2017 han sido mantenidas y consolidadas.

Adicionalmente, la Universidad de Tarapacá ha desarrollado su SDE 2017-2022 en plena coherencia con los Criterios CNA referentes a Gestión Institucional.

### **Análisis Crítico de los Informantes Claves**

Los resultados de la percepción de los informantes clave muestran una serie de aspectos que han sido evaluados en perspectiva positiva y en niveles de excelencia o superiores a la calidad avanzada, por académicos, estudiantes, egresados, empleadores y/o funcionarios, sin ser refutadas por ninguna de las partes.

Entre estos aspectos destacan que:

- La docencia de pregrado resulta ser valorada como esencial en el quehacer institucional. Se aprecia el cumplimiento de sus propósitos y el grado de consistencia entre planes de estudio y perfiles de egreso profesional.
- Estudiantes y académicos coinciden en señalar un alto nivel satisfacción con el cumplimiento de los propósitos de la docencia de pregrado. Se destaca en este criterio la integridad y consistencia de propósitos, junto con la sincronía entre planes de estudio y perfiles de egreso evidenciando la implementación del modelo educativo institucional.
- Las carreras deben acreditarse obligatoriamente o en caso contrario certificarse, debido a que la evaluación individual de cada carrera es esencial para garantizar que se cumplen con las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad.

Por lo tanto, existe evidencia en el análisis convergente, que existe de un sistema de diseño y provisión de carreras, que tiene objetivos claros y en el cual el aseguramiento de la calidad, a través de políticas y mecanismos específicos tiene un rol fundamental. Asimismo, se debe señalar que la provisión de carreras sólo es posible cuando dialoga consistentemente con el sistema de dirección estratégica.

Otros hallazgos, que son convergentes en el estudio cuantitativo y cualitativo, dicen relación con que:

- Se concibe en nivel de excelencia, el proceso formativo y sus resultados, particularmente, en términos del perfeccionamiento docente y dominio disciplinario, apoyo metodológico para la docencia y la disponibilidad de las plataformas informáticas de apoyo a la docencia, así también el desarrollo de un mayor compromiso con la sociedad a través de la formación.



- El diseño e implementación del modelo educativo institucional es valorado con altos niveles de satisfacción en función a la adecuación de los esfuerzos institucionales a las necesidades de los estudiantes.
- El diseño e implementación de un modelo pedagógico pone en relieve la importancia de la docencia y las acciones emprendidas para su mejoramiento son múltiples, considerando el perfeccionamiento docente, el fortalecimiento de los métodos de enseñanza y la evaluación como sistema de mejora de los resultados de los procesos formativos.
- Los sistemas de admisión son calificados como claros y transparentes.
- El diseño e implementación de mecanismos institucionales para promover e incentivar al estamento estudiantil desde que se matriculan, ejerciendo labores de orientación profesional, charlas motivacionales y también clases de reforzamiento cuando es necesario, para favorecer la docencia, es altamente positivo y reconocido por los estudiantes.

En consecuencia, el proceso de enseñanza es un aspecto altamente positivo del quehacer institucional, que logra niveles elevados de calidad y es altamente valorado por los estudiantes y por el propio cuerpo académico.

Un elemento adicional de valor, que se halla en el estudio cualitativo, es que:

- La labor de docencia se ve facilitada por el compromiso y el interés de las y los estudiantes con su proceso formativo, lo que posibilita la consecución de los distintos perfiles de egreso.

Asimismo, se descubre en los análisis anteriores que:

- La calidad del cuerpo académico impacta positivamente en los estudiantes y es motivo de orgullo. También se valora la buena relación y el compañerismo entre los estudiantes, lo que también impacta positivamente en la experiencia de los estudiantes.
- El compromiso y el profesionalismo del personal de la UTA destaca de manera altamente positivos e impacta favorablemente en la calidad de la docencia de pregrado.

Es decir, no sólo los académicos influyen en los procesos formativos, sí que los funcionarios de gestión tienen una valoración muy positiva de los estudiantes.

Aspectos también altamente positivos son:

- Los recursos de apoyo son calificados con altos niveles de excelencia en aspectos tales como espacios de estudio, bibliotecas, acceso a equipamiento tecnológico y recursos digitales. Así también, se valora las herramientas y mecanismos institucionales para acompañar a los estudiantes desde su ingreso a la institución.
- Existe valoración altamente positiva de los programas y servicios de apoyo en su contribución y efectividad en el proceso formativo. Se hace saliente los programas de inclusión, equidad, salud y bienestar estudiantil.

Adicionalmente, se converge en que:

- Destaca como un aspecto altamente favorable y valorado, el sello social del pregrado y su orientación territorial.
- Egresados y empleadores coinciden en que la calidad de la formación profesional es muy buena, lo que se traduce en egresados que poseen conocimientos teóricos y prácticos, que les permiten insertarse de buena forma en el mundo laboral.
- En los últimos años ha existido un mejoramiento de las tasas de titulación y progresión de los estudiantes, debido a un proceso formativo más centrado en el alumno y a mayores apoyos institucionales, no sólo de naturaleza económica.
- Los empleadores destacan otras cualidades de los profesionales como: la proactividad, la adaptabilidad, la empatía, entre otros, que nutren y fortalecen la formación académica y profesional recibida.

Finalmente, también en términos positivos y cumpliendo con el criterio de convergencia, se encuentra que:

- En términos de mejoramiento de la docencia y aseguramiento de la calidad, por parte de los académicos, se valora el desarrollo de proyectos, investigaciones o innovaciones educativas con la finalidad de favorecer el mejoramiento de la docencia, en tanto, el estudiantado valora el dominio de materias que demuestran los docentes.

Reconociendo los aspectos y valoración positiva de los empleadores, existe un ámbito de mejora en:

- El fortalecimiento de habilidades blandas como: comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, análisis de información, se estiman como necesarios para lograr mayores niveles de diferenciación de los profesionales en comparación con otras entidades altamente competitivas.

Como debilidad se visualiza que es necesario:

- Optimizar los procesos de información y comunicación de beneficios y ayudas financieras, ya que siendo las ayudas estudiantiles de naturaleza estándar y aun existiendo beneficios institucionales adicionales al sistema, para los estudiantes el sistema admite mejoras.

#### **4.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ÁREA DE DOCENCIA DE PREGRADO**

Considerando el análisis de consistencia interna, consistencia externa y el estudio mixto, junto con el respectivo análisis de convergencia, se puede plantear que existen un conjunto de atributos internos que impactan positivamente sobre el logro de la misión y el desarrollo estratégico de la universidad. Estas fortalezas son:

- El sistema de diseño y provisión de carreras tiene objetivos claros y el aseguramiento de la calidad, a través de políticas y mecanismos específicos, tiene un rol fundamental que es debidamente priorizado. Asimismo, se debe señalar que la provisión de carreras sólo es posible cuando existe

plena consistencia con el sistema de dirección estratégica, lo que implica cumplir con altos niveles de excelencia para la configuración de los cuadros académicos y en las condiciones de operación.

- El proceso de enseñanza es un aspecto altamente positivo del quehacer institucional, que logra niveles elevados de calidad y es altamente valorado por los estudiantes y por el propio cuerpo académico. En particular, el proceso formativo y sus resultados se conciben en un nivel de excelencia; particularmente, en términos de: el perfeccionamiento docente y dominio disciplinario; el apoyo metodológico para la docencia y la disponibilidad de las plataformas informáticas de apoyo a la docencia; así como también mediante el desarrollo de un mayor compromiso con la sociedad a través de la formación.
- El diseño e la implementación del modelo educativo institucional es valorado con altos niveles de satisfacción en función de la adecuación de los esfuerzos institucionales, a las necesidades de los estudiantes. El diseño e implementación del modelo pedagógico pone en relieve la importancia de la docencia. Las acciones emprendidas para su mejoramiento son múltiples, considerando: el perfeccionamiento docente, el fortalecimiento de los métodos de enseñanza y la evaluación como sistema de mejora de los resultados de los procesos formativos.
- Los sistemas de admisión son calificados como claros y transparentes y permiten el acceso de los estudiantes más meritorios, abriendo la oportunidad para que alumnos con buen rendimiento ranking tengan opciones de acceder a las carreras institucionales por vía especial, debidamente validada por el Sistema de Acceso presidido por la Subsecretaría de Educación Superior.
- El diseño e implementación de mecanismos institucionales para promover e incentivar al estamento estudiantil desde que se matriculan, ejerciendo labores de orientación profesional, charlas motivacionales y también clases de reforzamiento cuando es necesario, favorecen la docencia y se estima como altamente positivo y reconocido por los estudiantes. En definitiva, existe un acompañamiento y apoyo al estudiante durante todo el proceso formativo y hasta su inserción laboral, con el posterior seguimiento de egresados.
- La calidad del cuerpo académico impacta positivamente en los estudiantes y es motivo de orgullo. También se valora la buena relación y el compañerismo entre los estudiantes, lo que, a su turno, impacta positivamente en la experiencia de los alumnos. En complemento con lo anterior, el compromiso y el profesionalismo del personal de la UTA destaca de manera altamente positiva e impacta favorablemente en la calidad de la docencia de pregrado.
- Las tasas de titulación, titulación oportuna, retención e inserción laboral son comparables con las instituciones de excelencia del país y, por ende, son altamente superiores al entorno significativo.
- Los recursos de apoyo son calificados con altos niveles de excelencia en aspectos tales como: espacios de estudio, bibliotecas, acceso a equipamiento tecnológico y recursos digitales. Así también, se valora las herramientas y mecanismos institucionales para acompañar a los estudiantes desde su ingreso a la institución. Ciertamente, existe una valoración altamente positiva de los programas y servicios de apoyo en su contribución y efectividad en el proceso formativo. Se distingue como sobresaliente los programas de inclusión, equidad, salud y bienestar estudiantil.

- Egresados y empleadores coinciden en que la calidad de la formación profesional es muy buena, lo que se traduce en egresados que poseen conocimientos teóricos y prácticos, que les permiten insertarse de buena forma en el mundo laboral.

Como debilidades (en sentido amplio y no estratégico estricto), se pueden plantear:

- La necesidad de optimizar los procesos de información y comunicación de beneficios y ayudas financieras, ya que siendo las ayudas estudiantiles de naturaleza estándar y aun existiendo beneficios institucionales adicionales al sistema, para los estudiantes el sistema admite mejoras.
- La posibilidad de fortalecimiento de habilidades blandas como: comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, análisis de información, que se estiman como necesarias para lograr mayores niveles de diferenciación de los profesionales, en comparación con otras entidades altamente competitivas.







# CAPÍTULO 5

## 5. SÍNTESIS Y EVALUACIÓN CRÍTICA DEL ÁREA DE DOCENCIA DE POSGRADO

### Síntesis de Consistencia Interna

El proyecto de desarrollo institucional en evaluación, considera en el ámbito de la docencia de posgrado, metas que están referidas a: recursos y capacidades académicas (proporción de doctores en el cuerpo académico; capacidad científica del cuerpo académico); rendición de cuenta (número y porcentaje de programas de doctorado acreditados; número y porcentaje de los programas de magister acreditados); satisfacción y productividad de los estudiantes (percepción; número de publicaciones WoS-Scopus de los estudiantes de posgrado). Estos indicadores forman parte del proyecto de desarrollo institucional y también se incluyen en el Sistema de Dirección Estratégica, por ser aquellas variables que, en el estado del arte, se consideran pertinentes, sin que necesariamente exista un consenso o paradigma dominante, para evaluar la docencia de posgrado<sup>1</sup>. Los niveles del logro respecto del proyecto institucional de Docencia de Posgrado son excelentes y se muestran en la Tabla 5-1.

**Tabla 5-1:**

Logros de la Docencia de Posgrado en la Universidad de Tarapacá.

#### Logros de la Docencia de Posgrado

La meta de ser primeros entre las universidades del norte de Chile en proyectos Fondecyt Regular por JCE se ha cumplido plenamente.

La meta de acreditar 5 programas de doctorado a fines del 2022 se debería alcanzar, debido a que a los 4 programas acreditados se añaden otros 2 programas en procesos de evaluación por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile.

La proporción de doctores se planificó en un 45% y se ha llegado a un 54,5%.

La meta de ser primeros entre las universidades del norte de Chile en publicaciones WoS y Scopus por JCE se ha cumplido plenamente.

La meta de acreditar 6 programas de magister a fines del 2022 está muy cercana, al respecto existen 5 programas acreditados, 1 en espera de dictamen y se añade un programa que próximamente entregará los antecedentes a la Comisión Nacional de Acreditación de Chile. Dos más se comenzarán a dictar en el presente año y se someterán de inmediato a acreditación.

<sup>1</sup> Por ejemplo, Bussu, A., Detotto, C., & Serra, L. (2019). Indicators to prevent university drop-out and delayed graduation: an Italian case. *Journal of Applied Research in Higher Education*; Mati, Y. (2018). Input resources indicators in use for accreditation purpose of higher education institutions. *Performance Measurement and Metrics*; Ulker, N., & Bakioglu, A. (2019). An international research on the influence of accreditation on academic quality. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1507-1518.

## Logros de la Docencia de Posgrado

El 100% de los programas de doctorados dictados por la institución están acreditados o en proceso de acreditación.

La meta de 18 publicaciones WoS-Scopus con participación de estudiantes de posgrado se ha superado, el número publicaciones en el año 2021 llega a 23.

La evaluación de satisfacción de los estudiantes es 6,36, siendo la meta 6 al 2022, en escala de 1 a 7.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Dirección de Calidad Institucional.

La evolución de los logros alcanzados en el horizonte de planeación 2017-2022 se muestra en la Tabla 5-2.

**Tabla 5-2:**

Indicadores estratégicos del área de Docencia de Posgrado.

Indicador Estratégico	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Proporción de Doctores	39%	40%	43%	47%	49%	54,5% <sup>1</sup>
Doctorados acreditados	1	1	2	2	3	4
Magíster acreditados	1	1	1	0	1	5
Publicaciones WoS- Scopus de estudiantes de posgrado	21	26	20	14	23	S/I
Satisfacción estudiantes de posgrado	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	91%

Fuente: Dirección de Calidad Institucional.

<sup>1</sup> Fuente: Coordinación Académica VRA: a agosto del año 2022.

Por consiguiente, tomando en cuenta la perspectiva de la consistencia interna, la Universidad de Tarapacá ha cumplido con una calidad superior en el ámbito de la docencia de posgrado.

### Síntesis Consistencia Externa

De igual modo, al considerar la óptica de la consistencia externa, correspondería evaluar los indicadores críticos anteriores, con las otras instituciones de zonas extremas. Lo cierto es que, respecto de cada indicador disponible en forma pública, la Universidad de Tarapacá tiene una posición significativamente superior al de las universidades de zonas extrema. Por lo tanto, se cumple cabalmente con la exigencia de consistencia externa.

En cualquier caso, para dimensionar de mejor modo el nivel de logro institucional, se efectúan comparaciones con universidades de excelencia en el país, ninguna de las cuales, por cierto, enfrenta las dificultades que surgen al operar en zonas extremas, pero justamente el mayor nivel de dificultad asumido por la Universidad de Tarapacá, permite aquilatar la significancia de los resultados conseguidos. Los principales logros de la Universidad de Tarapacá en términos de la consistencia externa se muestran en la Tabla 5-3.

**Tabla 5-3:**

Logros de la Docencia de Pregrado con una mirada de consistencia externa.

### Consistencia Externa de la Docencia de Posgrado

La Universidad de Tarapacá posee una productividad de publicaciones por JCE que la posiciona como una Institución relevante entre las instituciones de excelencia y se destaca en el segundo lugar en el ranking WoS/JCE y tercero en ranking Scopus/JCE.

La Universidad de Tarapacá tiene una relación de proyectos Fondecyt Regular por JCE que la posiciona sexta a nivel nacional y tercera entre las Universidades Estatales según el último dato público asociado a la adjudicación de estos proyectos.

La Universidad tiene una tasa de programas de doctorados por JCE que da cuenta de un nivel de logro en el rango de las universidades de excelencia, superando incluso a instituciones referentes con 6 y 7 años de acreditación

La duración real de los programas de Doctorado y Magíster de la Universidad de Tarapacá son menores a la duración real promedio de los programas de posgrado de Universidades del CRUCH y de Universidades privadas.

La Universidad de Tarapacá, a pesar de su tamaño relativo y desde una zona extrema, cuenta con una plataforma de Doctorados, que es equivalente al de otras universidades de excelencia, acreditadas en todas las áreas, como la Universidad Adolfo Ibáñez y la Universidad del Desarrollo y que se sitúan en la región Metropolitana de Santiago.

La Universidad desarrolla un posgrado con alto impacto en la producción científica, superando incluso a instituciones referentes con 6 y 7 años de acreditación. Lo que sumado a su posición relativa en el norte de Chile y entre las universidades de zonas extremas, muestra la eficacia y eficiencia de la Universidad.

Naturalmente, se hace necesario que existan ciertas capacidades críticas para poder desarrollar programas de doctorado como lo son publicaciones WoS por JCE Doctor con el fin de cumplir los requerimientos individuales para la acreditación de programas de Doctorado. Al analizar la productividad en publicaciones del cuerpo académico con grado de doctor y su expresión en la generación de doctorados acreditables, como se mostrara en la Figura 1-5, la Universidad de Tarapacá se posiciona en el cuadrante I, en el cual se encuentran las instituciones de excelencia que tienen una proporción de doctorados, por doctor JCE, superior al promedio y publicaciones WoS, por doctor JCE, superior al promedio. Esto implica que los doctorados de la Universidad se encuentran sustentados en claustros altamente productivos en materia de publicaciones WoS.

Los programas de doctorado requieren que sus claustros académicos sean capaces de adjudicar proyectos Fondecyt. Como se presentara en la Figura 1-4, la Universidad se encuentra en el cuadrante I, en el cual se hallan las instituciones de excelencia, que tienen una proporción de doctorados acreditados, por doctor JCE, superior al promedio y Proyectos Fondecyt, por doctor JCE, superior al promedio. Esto implica que los doctorados de la Universidad se encuentran sustentados en claustros altamente productivos en materia de obtención de proyectos Fondecyt, pudiendo cumplir los requerimientos de grupo de la CNA.

Por consiguiente, en forma objetiva, la Universidad de Tarapacá cumple, en un nivel de superior de calidad, con las exigencias de consistencia interna y externa en el área de docencia de posgrado.

De esta forma, la Universidad ha avanzado significativamente en el mejoramiento de la calidad de su Docencia de Posgrado en comparación con el proceso de acreditación anterior. Adicionalmente, la Universidad de Tarapacá ha desarrollado su SDE 2017-2022 en plena coherencia con los Criterios CNA referentes a Posgrado.

### **Análisis Crítico de los Informantes Claves**

El estudio mixto (cuantitativo con 4.987 participantes y cualitativo con 152 entrevistas) y el estudio convergente subsecuente (empleando la lógica de similitud y diferencias), que han sido llevados a cabo, permiten destacar una serie de aspectos en el ámbito del postgrado

Un conjunto de hallazgos plenamente convergentes, se refieren a que:

- El contexto institucional genera condiciones para una formación de excelencia en el posgrado. Destacan como elementos clave y altamente valorados: reglamentos y normativas; la estructura organizativa: la gestión y coordinación; las autoridades del programa; y sus mecanismos de comunicación. También se debe resaltar la política y mecanismos de fortalecimiento del postgrado y de la investigación, como elementos clave de la estrategia institucional de posicionamiento.
- La oferta de posgrado se concibe con altos niveles de excelencia. Destacan especialmente: la calidad y pertinencia de los objetivos del programa y perfil de egreso; los planes de estudio; las líneas de investigación; los requisitos de admisión; los procesos de selección, entre otros altamente valorados por los informantes clave. También sobresalen su fuerte vinculación con los temas regionales, que se traducen en proyectos de investigación y publicaciones que incorporan lo local, lo territorial y lo fronterizo como aspectos relevantes. Se reconoce, especialmente, el esfuerzo institucional por fortalecer la oferta de posgrado en la Sede Esmeralda.

Así las cosas, la Universidad de Tarapacá cuenta con una estrategia para el diseño e implementación de un posgrado pertinente, relevante y bajo un contexto institucional sólido y proclive para un desarrollo focalizado, al más alto nivel. La estrategia es deliberada, ha sido consensuada en los más altos niveles estratégicos, es clara y conocida y se muestran resultados en rangos elevados de eficacia y eficiencia.

Asimismo, no cabe duda entre los informantes clave que:

- El proceso de enseñanza aprendizaje es valorado a nivel de excelencia. Destacan principalmente: metodologías de enseñanza; sistemas de evaluación; normas de graduación; procesos de realimentación; las plataformas para el avance curricular.
- El cuerpo académico es de excelencia. Los ámbitos que configuran esta dimensión son evaluados, por lo informantes claves, en niveles de excelencia, incluyendo: políticas de reclutamiento; cantidad y calidad del cuerpo académico; evaluación del desempeño; sistema de jerarquización, renovación de cuadros académicos, sistemas de promoción.

Por consiguiente, la Institución cuenta con un cuerpo académico de excelencia, que da lugar a un proceso formativo valorado en los más altos niveles por los estudiantes y por los propios académicos, que visualizan en el postgrado una fuente de diferenciación institucional. El modelo pedagógico permea al posgrado y lo valoriza no sólo por la calidad del profesorado, sino por prácticas pedagógicas altamente valoradas.

De igual modo, el análisis convergente permite sostener que:

- Los recursos de apoyo son calificados con altos niveles de excelencia. Todos los ámbitos que configuran esta dimensión son evaluados en niveles de excelencia, incluyendo: salas, laboratorios, talleres; equipamientos; servicio de biblioteca; recursos bibliográficos; bases de datos digitales; salas de estudios; asignación de becas; servicios complementarios como fotocopios, casinos y otros. Las ayudas económicas son altamente valoradas por los estudiantes.

Por lo que el postgrado ha sido concebido, diseñado e implementado con una dotación de recursos satisfactorios para lograr altos niveles de excelencia. Dado que el posgrado es una función misional esencial, los recursos asignados están en proporción a esa calidad que se aspira y logra de acuerdo con los informantes clave.

También es destacable que el informe cuantitativo y cualitativo, convergen en que:

- La vinculación entre la vinculación del postgrado y la investigación y desarrollo son calificados en niveles de excelencia; principalmente en la vinculación de las líneas de investigación/formación con impacto en áreas de desarrollo científico, productivo y social de la Macro región Centro Sur Andina; los mecanismos que incentivan la relación entre la docencia, las líneas de investigación/formación del programa y las tesis de los/as estudiantes; la formación de núcleos, grupos y centros de investigaciones acordes y pertinentes a las líneas de investigación/formación de los programas de postgrado.
- Además, vinculación del postgrado y la investigación y desarrollo, es valorada en niveles superior a la calidad avanzada, en cuanto a la vinculación con el sector privado-público, productivo, y de servicios (rango superior del intervalo 6,13); la incorporación de una mayor proporción de participación de profesores visitantes (con rango superior del intervalo 6,07); aplicabilidad de la actividad de graduación (con rango superior del intervalo 6,25).

Consecuentemente con todo lo analizado, los informantes clave logran niveles de satisfacción en los más altos niveles, ya que como concluye el estudio convergente:

- Los informantes clave califican el nivel de satisfacción por el posgrado en rangos de excelencia, puesto que les permite un desarrollo personal, un crecimiento profesional, en un ambiente académico de alto nivel.

Se evidencia una debilidad de nivel operacional referida a que:

- El tiempo empleado para dar respuesta frente a temas y requerimientos administrativos de los estudiantes de postgrado puede ser optimizado y admite mejoras.



## 5.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Considerando el análisis de consistencia interna, consistencia externa y el estudio mixto, junto con el respectivo análisis de convergencia, se puede plantear que existen un conjunto de atributos internos que impactan positivamente sobre el logro de la misión y el desarrollo estratégico de la Universidad. Estas fortalezas son:

- La Universidad de Tarapacá cuenta con una estrategia para el diseño e implementación de un posgrado a nivel de doctorado y de magíster, pertinente, relevante y bajo un contexto institucional sólido y proclive para un desarrollo focalizado, al más alto nivel. La estrategia es deliberada, ha sido consensuada en los más altos niveles estratégicos, es clara, conocida y se muestran resultados en rangos elevados de eficacia y eficiencia.
- El contexto institucional genera condiciones para una formación de excelencia en el posgrado a nivel de doctorado y magíster. Destacan como elementos clave y altamente valorados: reglamentos y normativas; la estructura organizativa: la gestión y coordinación; las autoridades del programa; y sus mecanismos de comunicación. También se debe resaltar la política y mecanismos de fortalecimiento del posgrado y de la investigación, como elementos clave de la estrategia institucional de posicionamiento de largo plazo.
- La oferta de doctorado y magíster se concibe con altos niveles de excelencia. Destacan especialmente: la calidad y pertinencia de los objetivos del programa y perfil de egreso; los planes de estudio; las líneas de investigación; los requisitos de admisión; los procesos de selección, entre otros altamente valorados por los informantes clave. También sobresalen su fuerte vinculación con los temas regionales, que se traducen en proyectos de investigación y publicaciones que incorporan lo local, lo territorial y lo fronterizo como aspectos relevantes. Se reconoce, especialmente, el esfuerzo institucional por fortalecer la oferta de postgrado en la Sede Esmeralda.
- La institución cuenta con un cuerpo académico de excelencia, que da lugar a un proceso formativo valorado en los más altos niveles por los estudiantes y por los propios académicos, que visualizan en el postgrado una fuente de diferenciación institucional. Los ámbitos que configuran esta dimensión, son evaluados, por lo informantes claves, en niveles de excelencia, incluyendo: políticas de reclutamiento; cantidad y calidad del cuerpo académico; evaluación del desempeño; sistema de jerarquización, renovación de cuadros académicos, sistemas de promoción.
- El modelo pedagógico permea al posgrado y lo valoriza no sólo por la calidad del profesorado, sino por prácticas pedagógicas altamente valoradas. El proceso de enseñanza aprendizaje es valorado a nivel de excelencia y destacan principalmente: metodologías de enseñanza; sistemas de evaluación; normas de graduación; procesos de realimentación; las plataformas para el avance curricular.
- El posgrado a nivel de doctorado y magíster ha sido concebido, diseñado e implementado con una dotación de recursos satisfactorios para lograr altos niveles de excelencia. Dado que el posgrado es una función misional esencial, los recursos asignados están en la proporción requerida, para esa calidad a la que se aspira y, en los hechos, se logra, de acuerdo con los informantes clave. Así, los recursos de apoyo son calificados con altos niveles de excelencia. Todos los ámbitos que

configuran esta dimensión son evaluados en niveles de excelencia, incluyendo: salas, laboratorios, talleres; equipamientos; servicio de biblioteca; recursos bibliográficos; bases de datos digitales; salas de estudios; asignación de becas; servicios complementarios como fotocopios, casinos y otros. Las ayudas económicas son altamente valoradas por los estudiantes.

- La relación entre la vinculación del posgrado y la investigación y desarrollo son calificados en niveles de excelencia; principalmente en la vinculación de las líneas de investigación/formación con impacto en áreas de desarrollo científico, productivo y social de la Macro región Centro Sur Andina; los mecanismos que incentivan la relación entre la docencia, las líneas de investigación/formación del programa y las tesis de los/as estudiantes; la formación de núcleos, grupos y centros de investigaciones acordes y pertinentes a las líneas de investigación/formación de los programas de postgrado.
- Los informantes clave califican el nivel de satisfacción por el posgrado en rangos de excelencia, puesto que les permite un desarrollo personal, un crecimiento profesional, en un ambiente académico de alto nivel.

Entre las debilidades se pueden mencionar:

- El tiempo empleado para dar respuesta frente a temas y requerimientos administrativos de los estudiantes de postgrado puede ser optimizado y admite mejoras.
- Falta mayor difusión de los postgrados de la Universidad de Tarapacá en ambientes nacionales, que permita relevar sus claras ventajas comparativas y las oportunidades asociadas a una formación avanzada, avalada por académicos de alto nivel, que son referentes nacionales e internacionales en sus disciplinas.
- El tamaño relativo de la universidad invisibiliza el desempeño institucional en el ámbito del posgrado, sobre todo en cuanto a la cantidad. Así la sobresaliente productividad que la institución posee en términos comparativos, para diseñar e implementar programas altamente competitivos, no se hace tan evidente a nivel nacional. La centralización del país y la lejanía de los grandes centros urbanos acentúan esta situación.
- Los costos de operación del posgrado son elevados, porque se funciona en una zona extrema; lo cual, a su vez, limita el número programas de ser implementados en un marco de sostenibilidad y desarrollo.







# CAPÍTULO 6

## 6. SÍNTESIS Y EVALUACIÓN CRÍTICA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

### Síntesis de Consistencia Interna

El proyecto de desarrollo institucional en evaluación, considera en el área de la investigación, objetivos y metas que están referidas a: capacidades de claustro académico (proporción de doctores y magíster) la productividad de la investigación realizada (posicionamiento en el norte de publicaciones WoS y Scopus, proyectos Fondecyt), la incorporación de estudiantes al ámbito investigativo (publicaciones WoS y Scopus con participación de alumnos de pregrado y posgrado); satisfacción de usuarios (valoración de usuarios de la investigación aplicada y la transferencia tecnológica). Estos indicadores forman parte del proyecto de desarrollo institucional y han sido seleccionados en el Sistema de Dirección Estratégica, por ser aquellas variables consideradas como esenciales en el ámbito de la investigación<sup>1</sup>. En cada uno de estos aspectos, los logros de la investigación se encuentran en un nivel de calidad superior, como se muestra en la Tabla 6-1.

**Tabla 6-1:**

Logros de la investigación en la Universidad de Tarapacá.

Logros de la Investigación
La proporción de doctores alcanza al 54,5% de la planta académica regular, siendo la meta un 45%.
La proporción de postgraduados de la planta académica regular estaba como meta en el 91%, alcanzándose un 93%.
La Universidad ocupa el primer lugar del norte de Chile en publicaciones WoS-Scopus por JCE.
La Universidad ocupa el primer lugar del norte de Chile en proyectos Fondecyt Regular por JCE.
La meta era de 50 publicaciones con participación de estudiantes de pregrado y posgrado al 2021 y se lograron 49.
La evaluación satisfacción de los usuarios es 6,29, siendo la meta 6 al 2022, en escala de 1 a 7.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Dirección de Calidad Institucional.

<sup>1</sup> Por ejemplo, García-Aracil, A., & Palomares-Montero, D. (2010). Examining benchmark indicator systems for the evaluation of higher education institutions. *Higher Education*, 60(2), 217-234; Allayarova, S. N. (2021). The formation of research skills in students as an important indicator of higher education. *ACADEMIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 11(5), 1177-1187; Gralka, S., Wohlrabe, K., & Bornmann, L. (2019). How to measure research efficiency in higher education? Research grants vs. publication output. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(3), 322-341.

La evolución de los logros alcanzados en el horizonte de planeación 2017-2022 se muestra en la Tabla 6-2.

**Tabla 6-2:**

Indicadores Clave de Investigación.

Indicador Estratégico	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Proporción de postgraduados de la planta regular.	88%	88%	90%	90%	92%	93%
Proporción de doctores de la planta regular.	39%	40%	43%	47%	49%	54.5% <sup>1</sup>
Liderazgo en WoS por JCE en el norte de Chile.	1°	1°	2°	1°	1°	S/I
Liderazgo en Scopus por JCE en el norte de Chile.	1°	1°	1°	1°	1°	S/I
Liderazgo en Fondecyt Regular por JCE en el norte de Chile	1°	1°	1°	1°	1°	1°
Publicaciones Wos-Scopus-SciELO con participación de estudiantes.	42	48	30	26	49	S/I
Satisfacción de usuarios.	-	-	-	-	-	90%

Fuente: Dirección de Calidad Institucional.

<sup>1</sup> Fuente: Vicerrectoría Académica: a agosto del año 2022.

Por lo tanto, es posible establecer que la Universidad de Tarapacá exhibe un nivel de calidad superior en el logro de su proyecto de desarrollo institucional en el área de investigación. En virtud de lo anterior, se verifica el cumplimiento de la consistencia interna.

### Síntesis Consistencia Externa

Al incorporar la evaluación de la consistencia externa, debería tenerse presente que el entorno significativo, esto es, el territorio en el que desarrolla el quehacer institucional, es en regiones clasificadas como zonas extremas por sus desventajas naturales. Así las cosas, la comparación pertinente es con instituciones como la Universidad Arturo Prat, Universidad de Magallanes y Universidad de Aysén. Instituciones de calidad avanzada en los 2 primeros casos y en proceso en el caso de Aysén, cuyos resultados distan significativamente de los logros institucionales. Por lo que la consistencia externa se logra con claridad en un nivel de calidad superior en el entorno significativo.

Sin perjuicio de lo anterior y en la perspectiva de aquilatar el nivel de desarrollo institucional, se realizan algunas comparaciones con universidades de excelencia, ninguna de las cuales opera, como sí lo hace la Universidad, en zonas extremas. Estos resultados se muestran en la Tabla 6-3.



**Tabla 6-3:**

Logros de la Investigación con una mirada de consistencia externa.

### Consistencia Externa de la Investigación

La Universidad de Tarapacá posee una productividad de publicaciones por JCE que la posiciona como una Institución relevante entre las instituciones de excelencia y se destaca en el segundo lugar en el ranking WoS/JCE y tercero en ranking Scopus/JCE entre las instituciones con acreditación de 6 y 7 años.

La Universidad de Tarapacá tiene una relación de proyectos Fondecyt por JCE que la posiciona sexta a nivel nacional y tercera entre las Universidades Estatales según el último dato público asociado a la adjudicación de estos proyectos.

La Universidad de Tarapacá tiene la cuarta posición en académicos JCE posgraduados (Doctorados, Magister y Especialidad Médica) entre las Universidades con acreditación de excelencia con acreditación de 6 y 7 años.

La Universidad de Tarapacá es la Institución de Educación Superior con mayor número de revistas científicas por académico JCE dentro de las instituciones de excelencia.

El Factor de Impacto Normalizado WoS es de 1,17 siendo este superior al promedio mundial y al promedio de Chile.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Dirección de Calidad Institucional.

De este modo, la estrategia en investigación que la Universidad desarrolla, tiene un alto impacto en la producción científica obtenida en los últimos años superando a las a las instituciones referentes con 6 y 7 años de acreditación. Esta estrategia tiene una positiva correlación con el alto número de proyectos Fondecyt Regular adjudicados (ver Figura 1-3).

De esta misma forma, es importante destacar que al considerar la productividad en publicaciones WoS 2021 y la adjudicación de proyectos Fondecyt Regular 2022 por Doctores JCE (ver Figura 1-4), la Universidad se encuentra en el cuadrante I, el más virtuoso cualitativamente, dado que se trata de instituciones en que la tasa de doctores impacta por sobre el promedio de las universidades de excelencia en las publicaciones WoS y en la obtención de proyectos Fondecyt Regular.

Según lo expuesto, la Universidad de Tarapacá cumple con su consistencia externa en un radio de acción superior al de su entorno significativo y en un nivel de calidad superior, incluso al considerar las universidades de excelencia. De esta forma, la Universidad ha avanzado significativamente en el mejoramiento de la calidad de su investigación en comparación con el proceso de acreditación anterior. En relación al Acuerdo de Acreditación Institucional CNA (Resolución Exenta de Acreditación Institucional: Universidad de Tarapacá de fecha 15/02/18 - Recurso de Aclaración N°02 de fecha 08/06/18), referidas al proceso de acreditación del año 2017, se puede señalar lo siguiente:

- Todas las debilidades señaladas en el acuerdo de acreditación institucional CNA 2017 han sido debidamente abordadas y superadas.
- Todas las fortalezas señaladas en el acuerdo de acreditación institucional CNA 2017 han sido mantenidas y consolidadas.

Adicionalmente, la Universidad de Tarapacá ha desarrollado su SDE 2017-2022 en plena coherencia con los Criterios CNA referentes a Investigación.

### Análisis Crítico de los Informantes Claves

El estudio mixto (cuantitativo con 4.987 participantes y cualitativo con 152 entrevistas) y el estudio convergente subsecuente (empleando la lógica de similitud y diferencias), que han sido llevados a cabo, permiten destacar una serie de aspectos en el ámbito de la investigación.

Un conjunto de hallazgos plenamente convergentes, se refieren a que:

- La universidad cuenta con una política integral para el desarrollo de la investigación con los más altos niveles de calidad nacional e internacional. Esta política es clara, conocida y favorece el logro de altos niveles de eficacia y eficiencia.
- La incorporación de equipos de la más alta calidad académica en todas las facultades e instituto se distingue como acción deliberada para el cumplimiento de niveles superiores en materia de investigación. Esta actuación estratégica es altamente valorada, principalmente por la comunidad académica, la cual entiende que, desde una zona extrema, sólo se puede ser competitivos incorporando, a la universidad, a los mejores cuadros disponibles (no sólo en Chile).
- La investigación es una prioridad estratégica, que al ser un objetivo estratégico fundamental dispone de programas, proyectos y presupuestos altamente significativos para su desarrollo. Los académicos sienten que la investigación es una actividad valorada de manera adecuada y tienen los apoyos necesarios para su cultivo en un nivel superior.

Por lo tanto, la universidad tiene una política integral para el desarrollo de la investigación. Dicha política está claramente definida a partir del sistema de dirección estratégica 2030 y del plan de fortalecimiento 2030. La política y la estrategia diseñada son claras, conocidas y han mostrado niveles superiores de eficiencia y eficacia.

Además, existe convicción de los informantes clave, en cuanto a que:

- La política integral diseñada e implementada tiene mecanismos precisos de aseguramiento de la calidad y es altamente valorada por la comunidad académica. Se distinguen mecanismos referidos a la contratación de académicos de altos niveles de excelencia; sistemas de remuneraciones altamente competitivos; sistemas de incentivos altamente competitivos en términos individuales y colectivos; sistema de asignación de labores consistentes con el sistema de retribuciones; rigurosa evaluación del desempeño por resultados; sistemas de apoyo contra resultados.
- La universidad dispone de recursos significativos para el desarrollo de la investigación; junto con una política de contratación de cuadros académicos de alto nivel. La renovación de la planta académica ha traído nuevos rostros, que han permitido la consolidación de la investigación en las áreas tradicionales y han emergido nuevos ámbitos. El nivel de impacto de las publicaciones se ha amplificado significativamente con las políticas de apoyo a la investigación.

En consecuencia, siendo los académicos, el factor más relevante para el éxito en investigación, la renovación del 24% de la planta académica ha permitido un crecimiento cuantitativo y cualitativo innegable, al punto que la productividad de la institución está en los rangos superiores del sistema nacional.

También se percibió en el estudio cuantitativo y cualitativo que:

- La Universidad lidera la consecución de proyectos competitivos en el norte de Chile y en la comunidad académica hay plena conciencia de la capacidad competitiva de la institución a nivel país.
- Los resultados de la investigación posicionan a la universidad en un lugar preponderante según lo reconocen los académicos y generan impacto científico en el estado del arte; pero, además, hay áreas de gran impacto territorial.
- Existe una sensación de orgullo por los resultados de la investigación, que se entiende como vigorosa, creciente, y como una gran fortaleza institucional en sí misma.

Ciertamente, los estudios no hacen sino ratificar algo que es evidente en los datos objetivos y es que la Universidad de Tarapacá tiene un desempeño sobresaliente en materia de investigación. Lo más relevante es que la Universidad está transformando las posibilidades de desarrollo de la región al lograr que: ventajas comparativas deriven en ventajas competitivas. El ejemplo de los asentamientos de la Cultura Chinchorro como patrimonio de la humanidad, soportada por la investigación institucional, es un ejemplo y un referente del derrotero estratégico que ha tomado la investigación en la Universidad.

Se valora también, convergentemente:

- La investigación aplicada al desarrollo regional como un elemento vital para las regiones. Las aportaciones a la agricultura de zonas áridas, al manejo de la energía sustentable, recursos hídricos, la integración transfronteriza, la educación multicultural, la antropología, etc. han tenido contribuciones notables. Todas estas áreas se han posicionado, a partir del territorio, con solvencia investigativa, tornándose como un referente a nivel país y en la Macro región Centro Sur Andina.

Finalmente, en lo positivo, los informantes clave coinciden en que:

- La investigación permea la docencia de pregrado de manera significativa y también el posgrado. Su vínculo con el territorio se da a través de la investigación aplicada en ámbitos en los cuales existen ventajas comparativas, susceptibles de ser ventajas competitivas.

Ahora bien, los informantes clave advierten de un par de debilidades:

- Falta mayor difusión de los resultados de la investigación, principalmente a nivel de los egresados de mayor antigüedad (anteriores al 2010).
- La dependencia de la investigación de proyectos es una situación que genera un impacto que se percibe como riesgoso o negativo por algunos investigadores, ya que, aunque los proyectos mayores financiados por la institución son altamente valorados, existen investigaciones en campos en los cuales, sin proyectos de centenas de millones de pesos no es posible su realización.

## 6.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Considerando el análisis de consistencia interna, consistencia externa y el estudio mixto, junto con el respectivo análisis de convergencia, se puede plantear que existen un conjunto de atributos internos que impactan positivamente sobre el logro de la misión y el desarrollo estratégico de la Universidad. Estas fortalezas son:

- La Universidad tiene una política integral para el desarrollo de la investigación. Dicha política está claramente definida a partir del sistema de dirección estratégica 2030 y del plan de fortalecimiento 2030. La política y la estrategia diseñada son claras, conocidas y han mostrado niveles superiores de eficiencia y eficacia.
- La incorporación de equipos de la más alta calidad académica en todas las facultades e instituto, en el último período de acreditación, se distingue como acción deliberada para el cumplimiento de niveles superiores en esta importante dimensión del quehacer académico. Esta actuación estratégica es altamente valorada, principalmente por la comunidad académica, la cual entiende que, desde una zona extrema, sólo se puede ser competitivos incorporando a la Universidad, a los mejores cuadros disponibles (no sólo en Chile, sino que abriéndose al mundo).
- La investigación es una prioridad estratégica, que dispone de programas, proyectos y presupuestos altamente significativos para su desarrollo. Los académicos sienten que la investigación es una actividad valorada de manera adecuada y tienen los apoyos necesarios para su cultivo en un nivel superior.
- Los niveles de cooperación internacional y redes internacionales en materia de investigación son destacables y son un determinante del crecimiento sobresaliente de la proporción de publicaciones en los cuartiles 1 y 2.
- Los académicos son el factor más relevante para el éxito en investigación y, en este sentido, la renovación del 24% de la planta académica ha permitido un crecimiento cuantitativo y cualitativo innegable, al punto que la productividad de la institución está en los rangos superiores del sistema nacional.
- La Universidad de Tarapacá tiene un desempeño sobresaliente en materia de investigación. La Universidad lidera la consecución de proyectos competitivos en el norte de Chile y en la comunidad académica hay plena conciencia de la capacidad competitiva de la Institución a nivel país.
- Los resultados de la investigación posicionan a la universidad en un lugar preponderante a nivel nacional y las investigaciones realizadas generan impacto científico en el estado del arte.
- La investigación aplicada al desarrollo regional es un elemento vital para las regiones y la Universidad de Tarapacá tiene logros sobresalientes. Las aportaciones a la agricultura de zonas áridas, al manejo de la energía sustentable, recursos hídricos, la integración transfronteriza, la educación multicultural, la antropología, entre otras, han generado contribuciones muy relevantes. En todas estas áreas, a partir del territorio, se ha posicionado a la Institución con solvencia investigativa, tornándose como un referente nacional.



- La Universidad cuenta con una revista WoS y 3 revistas Scopus, más una WoS emergente, lo que da cuenta del posicionamiento relativo de la investigación institucional, en áreas en las cuales es un referente para Iberoamérica.
- La investigación permea la docencia de pregrado de manera significativa y también el posgrado. Su vínculo con el territorio se da, a través de la investigación aplicada en ámbitos en los cuales existen ventajas comparativas, susceptibles de ser ventajas competitivas.

Como debilidades se pueden plantear:

- Falta mayor difusión de los resultados de la investigación, principalmente a nivel de los egresados de mayor antigüedad (anteriores al 2010).
- La dependencia de la investigación de proyectos es una situación que genera un impacto que se percibe como riesgoso o negativo por algunos investigadores, ya que, aunque los proyectos mayores financiados por la Institución son altamente valorados, existen investigaciones en campos en los cuales, sin proyectos de centenas de millones de pesos no es posible su realización.
- El tamaño relativo de la Universidad invisibiliza la envergadura del desempeño institucional, sobre todo en cuanto a cantidad. Así la sobresaliente productividad que la institución posee en términos comparativos no se hace tan evidente para la sociedad, a nivel nacional. La centralización del país y la lejanía de los grandes centros urbanos acentúan esta situación.







# CAPÍTULO 7

## 7. SÍNTESIS DEL ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

La Universidad ha demostrado tener crecientes grados de incidencia en fenómenos relevantes en lo cultural, lo social, lo productivo, y en la generación de ventajas competitivas regionales y su proyección. Para la institución existe una clara ventaja comparativa y competitiva en el área cultural, social y productiva, lo cual es resultante de un quehacer que impacta en los territorios donde tiene presencia, con un valioso y diverso acervo patrimonial milenario, cultural y natural. Somos parte de un territorio que posee un poblamiento humano continuo de más de 10.000 años.

Se suma la riqueza cultural que se incorpora en los procesos de vinculación producto de la diversidad étnica de sus pueblos originarios como los Aymaras y el pueblo tribal Afrodescendiente (Región de Arica y Parinacota) y lo cosmopolita por efecto de la inmigración histórica que se produce en las regiones de pertenencia. Esta ventaja competitiva se complementa a través del accionar de la Universidad con sus elencos artísticos estables, centros de artes, museos, centros integrales deportivos, radio, tv digital UTA, entre otros, que aportan con la extensión y difusión.

En referencia a los sectores productivos, existe un impacto relevante derivado del intercambio comercial, económico, social y cultural de bienes y servicios con Perú y Bolivia (Región de Arica y Parinacota) y desde la Zona Franca (Región de Tarapacá). La Universidad aporta y se conecta con el mundo productivo Regional por medio de iniciativas que impactan el territorio en temáticas pertinentes a las necesidades y proyecciones locales, tales como: energía solar, tratamiento y purificación de agua, agricultura de zonas áridas y apoyo al micro emprendimiento derivado del CDN de la Universidad.

La agenda del periodo para el área de Vinculación con el Medio (VcM), ha tomado en consideración cada uno de los cinco puntos definidos en el reglamento sobre áreas de acreditación acorde al artículo 17° de la Ley 20.129, y que refieren a:

- Diseño y aplicación de una política institucional de VcM, que incluya al menos la identificación del medio externo relevante y la utilización de los resultados de la vinculación para el mejoramiento de la actividad institucional.
- Instancias y mecanismos formales y sistemáticos de vinculación con el medio externo.
- Asignación de recursos suficientes para asegurar el desarrollo de actividades de VcM.
- Vinculación de estas actividades con las funciones de docencia de pre y posgrado, y con las actividades de investigación correspondientes.
- Impacto de la VcM en la institución y en el medio externo.

Todos estos puntos ya se han desarrollado en el presente capítulo. No obstante, se considera pertinente presentar una síntesis crítica por sub eje estratégico asociado al área de VcM.

## **7.1. EN TORNO AL SUB EJE DE VCM Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El área de vinculación presenta históricamente resultados positivos en la implementación de su gestión según se muestra en la evaluación de sus indicadores. Podemos además observar una tendencia en promedio de mejora para el periodo 2017 al 2019 principalmente producto de estrecha vinculación con el consejo consultivo regional, el trabajo de sus comisiones y respectivos stakeholders.

Destaca el incremento sostenido del porcentaje de participación de la Universidad en la matrícula de pregrado de primer año de la región de Arica y Parinacota y la recuperación del año 2020 al 2021 de la percepción de satisfacción de las actividades de VcM que llegó al 98,8%. Esto tiene una explicación concreta en la posibilidad efectiva de aumento en las audiencias que significó la apertura a las acciones virtuales y telemáticas a la población en general que antes físicamente no tenía acceso.

No obstante lo anterior, se observa una relativa baja en el indicador de actividades de relacionamiento transfronterizo producto del cierre de fronteras físicas hasta el primer trimestre del 2022 y en las actividades artísticas y culturales presenciales de los cuadros y elencos artísticos de nuestra institución.

## **7.2. EN TORNO AL SUB EJE DE CULTURA Y PATRIMONIO**

Este sub eje presenta efectivamente dos destacados logros institucionales, cuando se constata luego de un largo proceso de negociación, diseño y ejecución de una de las obras emblemáticas del desarrollo de la infraestructura regional como es la concreción el año 2021 del inicio de obras del nuevo gran Museo Antropológico Regional San Miguel de Azapa por parte de la Universidad de Tarapacá en alianza con el Gobierno Regional de Arica y Parinacota y el Ministerio de Obras Públicas. Esto no sólo significa una inyección directa de recursos para la investigación, conservación y divulgación del patrimonio arqueológico regional, sino también en el inicio de una fase de consolidación de un nuevo gran polo de desarrollo turístico y productivo en San Miguel de Azapa, motivo de orgullo de la comunidad universitaria y de compromiso irrestricto con el progreso regional.

Un segundo gran logro, ya no solo de alcance local - regional, sino que de impacto nacional e internacional durante el año 2021 y luego de decenas de años de trabajo sostenido de académicos - investigadores, profesionales, técnicos y administrativos de la Universidad de Tarapacá en alianza con Municipios de Arica y Camarones, Gobierno Regional de Arica y Parinacota y Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, se logró inscribir en la lista de patrimonio mundial de UNESCO a los asentamientos de la Cultura Chinchorro y sus procesos de momificación artificial. Este logro científico - académico posiciona a la Universidad de Tarapacá y a la Región de Arica y Parinacota en el mapa turístico y científico mundial y le impone al estado de Chile un nuevo compromiso con el patrimonio arqueológico de nuestro territorio. El expediente de nominación de Chinchorro ha sido reconocido como un ejercicio científico e investigativo de primer orden, pues dentro de la lista que involucra 7 sitios de patrimonio mundial en Chile, este último ha sido el que más respaldo y envergadura científica ha presentado en torno a la identificación del valor universal excepcional (VUE) que debe contener cada nominación.



El sub eje de cultura y patrimonio, en particular según muestran sus indicadores, nos señalan que en el año 2021, de acuerdo a la percepción de sus stakeholders, se observa una baja relativa de asistencia y entrega de servicios a la comunidad, producto de la Pandemia Global y a propósito del cierre de museos Universitarios y Servicios de Biblioteca abiertos regularmente a la comunidad regional, nacional e internacional. La actividad se regulariza con la apertura de ambos dispositivos de servicios universitarios desde el primer trimestre del año 2022.

En cuanto a los recursos invertidos en torno a infraestructura para la divulgación de la Cultura Chinchorro, durante el año 2019-2021 se licita la obra, iniciando su construcción en el mes de marzo de 2022, con un incremento presupuestario que involucra una inversión final de 19.640 millones de pesos para su instalación y funcionamiento programado para el año 2024.

### **Análisis Crítico de informantes clave:**

El estudio mixto (cuantitativo con 4.987 participantes y cualitativo con 152 entrevistas) y el estudio convergente subsecuente (empleando la lógica de similitud y diferencias), que han sido llevados a cabo, permiten destacar una serie de aspectos en el ámbito del postgrado

Un conjunto de hallazgos plenamente convergentes, dicen relación con que:

- Las políticas de vinculación con el medio son valoradas de manera altamente positiva. En nivel de satisfacción más alto se alcanza respecto a la proyección de la UTA como agente de desarrollo nacional e internacional, en la Macro Región Centro Sur Andina. En efecto, el diseño e implementación de políticas y mecanismos de vinculación con el medio claras y que cuentan con recursos satisfactorios para su ejecución, han permitido una vinculación eficaz y eficiente.

Luego, la existencia de políticas y mecanismos, en el marco de un sistema de dirección estratégica, permite el diseño de programas, proyectos y presupuestos, que bien dirigidos y controlados, han impacto positivamente, ya que:

- La vinculación con el medio, por sí misma, está en rangos de excelencia, en: el desarrollo de proyectos de investigación (FIC, CORFO, entre otros) que apuntan a resolver problemas del ámbito productivo (agricultura, concentración de boro en el agua, energía); la realización de proyectos de investigación con impacto en el desarrollo social y cultural de la comunidad regional (salud, sismología, radiación UV, educación, etc.); la participación de estudiantes, académicos y funcionarios de gestión en las actividades de vinculación con la comunidad; la pertinencia del Consejo Consultivo de VCM para incorporar la perspectiva de la comunidad en las actividades de vinculación, en un sentido bidireccional.
- La bidireccionalidad de la política y los mecanismos de vinculación con el medio resultan también altamente satisfactorios, en rangos de excelencia o de superioridad respecto de un nivel avanzado. La vinculación llega al medio y permea a la universidad en todos los ámbitos de su quehacer, lo cual constituye uno de los sellos institucionales. En efecto, la vinculación de la docencia universitaria y la investigación y su impacto en la comunidad son bien valoradas por los informantes clave, con niveles que son de excelencia. Así como también lo es la vinculación con el medio y sus efectos en el pregrado y posgrado. Un punto adicional es que la vinculación con el medio, es el nexo de comunicación con el entorno, facilitando la toma de decisiones oportuna.

Bajo la perspectiva de los informantes clave, se reconoce una vinculación con el medio vigorosa, clara y de alto impacto en el territorio. Ahora bien, conjuntamente con lo anterior, se debe destacar que la vinculación que realiza la institución permea el quehacer de la Universidad de Tarapacá en su docencia de pregrado, posgrado, investigación y en la consecución de información para favorecer la toma de decisiones y mejorar la gestión institucional.

Lo anterior, en virtud de que:

- La asignación de recursos e instancias para fortalecer el desarrollo de la Vinculación con el Medio es valorada en niveles de excelencia; destacándose el fortalecimiento alcanzado en la conservación y difusión de la cultura Chinchorro y en el desarrollo de sus elencos artísticos permanentes. Así también se valora de manera altamente favorable, la apertura y disposición de la infraestructura universitaria hacia la comunidad.

Concluyéndose, en forma convergente, en el estudio cuantitativo y cualitativo que:

- La institución es un referente en vinculación científica, profesional y social con impacto en los estudiantes de diferentes niveles educativos y de la población en general. Los proyectos EXPLORA, habilidades para la vida, centros de atención psicosocial, médica, jurídica, y los proyectos específicos en todas las áreas de la universidad logran un sólido posicionamiento de la institución en las regiones en que opera.
- Los estudiantes valoran la presencia y reconocimiento de la UTA en los territorios en que se inserta y su rol y sello social y cultural.
- Destaca el rol social y cultural de la universidad junto con la presencia y reconocimiento en las regiones en las que desarrolla su labor. La institución es uno de los agentes clave del desarrollo y difusión cultural y artística.

Mención especial requiere el reconocimiento como Patrimonio de la Humanidad de los asentamientos y la momificación artificial de la Cultura Chinchorro, lo que se atribuye por los informantes clave fundamentalmente al trabajo de la Universidad, cuyos impactos en el territorio se estiman muy significativos, aunque aún difíciles de proyectar. De este modo, se converge en que:

- Los logros asociados al reconocimiento del patrimonio cultural, particularmente asociados a los asentamientos de las momias y cultura Chinchorro son trascendentes para la comunidad y generan impactos académicos, económicos, sociales, que son extensibles a todo el extremo norte del país.

Se pueden plantear como aspectos de mejora, en la perspectiva de consolidar los niveles de excelencia institucional, los siguientes:

- La conexión con los sectores industriales y productivos se debe profundizar para consolidar niveles de excelencia, que generen alta diferenciación para la Universidad. Existen vínculos permanentes y sistemáticos, muy valorados por los estudiantes y los empleadores. Pero, la idea de la profundización sugiere avanzar en: la búsqueda de soluciones conjuntas a los desafíos específicos de la industria o empresas en particular (energía, agua, productividad), desarrollo

de tecnologías aplicadas a soluciones específicas de los sectores productivos (desarrollo acuícola, denominaciones de origen, biotecnología), la posibilidad de generar investigación conjunta con fines a emprender en “joint ventures” con el sector empresarial. Si bien existen experiencias, por ejemplo, en pesca, agricultura, energía y agua, estas iniciativas se pueden escalar y profundizar.

Y un aspecto que es negativo se refiere a que:

- La imagen de marca a nivel nacional no es consistente con la calidad institucional, lo que sugiere la necesidad de mayores niveles de inversión y gasto en comunicaciones estratégicas y posicionamiento institucional.
- Conjuntamente con lo anterior, las donaciones logradas por la institución se estiman escasas, en comparación con el aporte relativo que tiene la universidad en el extremo norte de Chile y la existencia de empresas mineras de gran tamaño.

### 7.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Considerando el análisis de consistencia interna, consistencia externa y el estudio mixto, junto con el respectivo análisis de convergencia, se puede plantear que existen un conjunto de atributos internos que impactan positivamente sobre el logro de la misión y el desarrollo estratégico de la universidad. Estas fortalezas son:

- Las políticas de vinculación con el medio son valoradas de manera altamente positiva. El nivel de valoración más alto se alcanza respecto a la proyección de la UTA como agente de desarrollo nacional e internacional, en la Macro Región Centro Sur Andina. La universidad es valorada, respetada y reconocida como un agente de integración transfronteriza.
- El diseño e implementación de políticas y mecanismos de vinculación con el medio claras y que cuentan con recursos satisfactorios para su ejecución, han permitido una vinculación eficaz y eficiente, con resultados sobresalientes en múltiples ámbitos, destacando el rol de la Universidad de Tarapacá en el reconocimiento de la Cultura Chinchorro como patrimonio de la humanidad.
- La existencia de políticas y mecanismos, en el marco de un sistema de dirección estratégica, permite el diseño de programas, proyectos y presupuestos, que bien dirigidos y controlados, han impacto positivamente en el desarrollo territorial y en la propia universidad.
- La vinculación con el medio, por sí misma, está en rangos de excelencia, en: el desarrollo de proyectos de investigación (FIC, CORFO, entre otros) que apuntan a resolver problemas del ámbito productivo (agricultura, concentración de boro en el agua, energía); la realización de proyectos de investigación con impacto en el desarrollo social y cultural de la comunidad regional (salud, sismología, radiación UV, educación, etc.); la participación de estudiantes, académicos y funcionarios de gestión en las actividades de vinculación con la comunidad; la pertinencia del Consejo Consultivo de Vinculación con el Medio para incorporar la perspectiva de la comunidad en las actividades de vinculación, en un sentido bidireccional.

- La bidireccionalidad de la política y los mecanismos de vinculación con el medio resultan también altamente satisfactorios, en rangos de excelencia o de superioridad respecto de un nivel avanzado. La vinculación llega al medio y permea a la universidad en todos los ámbitos de su quehacer, lo cual constituye uno de los sellos institucionales. En efecto, la vinculación de la docencia universitaria y la investigación y su impacto en la comunidad son bien valoradas por los informantes clave, con niveles que son de excelencia. Así como también lo es, la vinculación con el medio y sus efectos en el pregrado y postgrado. Un punto adicional refiere a que la vinculación con el medio, es el nexo de comunicación con el entorno, facilitando la toma de decisiones oportuna.
- La asignación de recursos e instancias para fortalecer el desarrollo de la Vinculación con el Medio es valorada en niveles de excelencia; destacándose el fortalecimiento alcanzado en la conservación y difusión de la cultura Chinchorro y en el desarrollo de sus elencos artísticos permanentes. Así también se valora de manera altamente favorable, la apertura y disposición de la infraestructura universitaria hacia la comunidad.
- La institución es un referente en vinculación científica, profesional y social con impacto en los estudiantes de diferentes niveles educativos y de la población en general. Los proyectos EXPLORA, habilidades para la vida, centros de atención psicosocial, médica, jurídica, y los proyectos específicos en todas las áreas de la universidad logran un sólido posicionamiento de la institución en las regiones en que opera.
- Los logros asociados al reconocimiento del patrimonio cultural, particularmente asociados a los asentamientos de las momias y cultura Chichorro, son calificados como trascendentes por la comunidad y habrán de generar impactos académicos, económicos, sociales, que son extensibles a todo el extremo norte del país.

Como debilidades debe plantearse que:

- La imagen de marca a nivel nacional no es consistente con la calidad institucional, lo que sugiere la necesidad de mayores niveles de inversión y gasto en comunicaciones estratégicas y posicionamiento institucional.
- El tamaño relativo de la universidad, no le permite acceder a otras oportunidades de profundización en las relaciones con el entorno productivo, las que demandan recursos importantes de inversión previa.
- Las donaciones conseguidas por la Universidad con el sector privado, son exigüas si se considera la importancia e impacto territorial que la institución genera.











# CAPÍTULO 8

## 8. PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL HORIZONTE 2030

El Plan de Mejoramiento de la Universidad de Tarapacá no sólo se preocupa de superar las debilidades detectadas en el proceso de autoevaluación, sino que trata de establecer las bases de un desarrollo estratégico para todo el horizonte de planificación.

Esta lógica de trabajo es una práctica, que se ha utilizado desde el proceso de acreditación en 2012 y los resultados han sido notables y evidentes como ha quedado de manifiesto en los capítulos anteriores.

### 8.1. EJES ESTRATÉGICOS

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

- **Docencia y resultados del proceso formativo:** eje referido al fortalecimiento y la consolidación en el nivel de excelencia de las condiciones para el logro de aprendizajes y del perfil de egreso por parte de cada estudiante de la Universidad, en todos los niveles y programas conducentes a títulos y grados académicos.
- **Investigación, creación e innovación:** eje referido a la consolidación en el nivel de excelencia de un sistema de generación de conocimiento avanzado para contribuir al estado del arte y para resolver problemas de la sociedad; intensificando la productividad de los investigadores así como la cobertura de la investigación en las diferentes disciplinas en las que se cultiva un saber superior en la Institución; favoreciendo la colaboración internacional y desarrollando acciones institucionales que facilitan la integración de grupos de investigación de la Institución en redes de excelencia, con una participación significativa de académicos de la Universidad dentro de tales redes; avanzando en la consolidación de las condiciones necesarias para la generación de innovaciones que impacten sobre el desarrollo económico y social.
- **Vinculación con el medio y posicionamiento estratégico:** eje referido a la consolidación en el nivel de excelencia de un sistema transversal y multidireccional de vínculos sistemáticos de cooperación y asociatividad con actores relevantes del entorno, con impacto sobre a docencia, la investigación, la cultura, el bienestar y la calidad de vida desde aquellas áreas del quehacer misional en las que exista la posibilidad de realizar contribuciones notables para y desde el extremo norte del país.

- **Gestión estratégica y recursos institucionales:** eje referido a la consolidación en el nivel de excelencia de la administración de la corporación universitaria en la perspectiva de proveer a la Institución de los recursos requeridos para el cumplimiento de su Misión y desarrollar capacidades para la complejidad universitaria, manteniendo el equilibrio económico y financiero de largo plazo y una estructura de funcionamiento que asegure una gestión equitativa, eficaz y eficiente, un sólido gobierno corporativo y capacidades de planeación y autorregulación.
- **Aseguramiento interno de la calidad:** eje que engloba el fortalecimiento y consolidación en el nivel de excelencia de la totalidad de las funciones que la universidad desarrolla, en todas las sedes que la constituyen, convergiendo sistemáticamente, en una perspectiva de evaluación y mejoramiento continuo, todos sus niveles y programas.

Cada uno de estos ejes posee una definición estratégica subyacente, tal como se resume en la Tabla 8-1.

**Tabla 8-1:**

Ejes Estratégicos.

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

Fuente: Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.



## 8.1.1. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Formación de Pregrado

Tabla 8-2:

Articulación Objetivos Estratégicos, metas y Programas Estratégicos, Sub Eje: Formación de Pregrado.

Objetivo Estratégico	Mejoras			Programa Estratégico
	Indicador	Base (2021)	Meta 2030	
<b>OE1:</b> Fortalecer el Modelo Educativo a través de la evaluación continua de su implementación y la actualización de los estándares de aseguramiento de la calidad de la formación considerando los nuevos y cambiantes requerimientos de la sociedad globalizada y del conocimiento.	Retención de estudiantes de 1er año	91%	93%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa diseño modelo de gestión de la calidad y la equidad docencia.</li> <li>Programa consolidación de articulación y educación continua.</li> <li>Programa de flexibilidad curricular para facilitar el aprendizaje multi e interdisciplinario (movilidad estudiantil).</li> <li>Programa de desarrollo de habilidades para la formación profesional integral.</li> <li>Programa de evaluación de la implementación del Modelo Educativo y los resultados de aprendizaje y programa de evaluación y acompañamiento de la docencia.</li> </ul>
	Retención de estudiantes de 3er año	74%	78%	
	Tasa de titulación oportuna por cohorte	39%	58%	
	Sobreduración de carreras	36,6%	Igual o inferior promedio SUECH	
<b>OE2:</b> Desarrollar y consolidar una plataforma digital que permita generar entornos de aprendizaje virtual y digitalizar los servicios estudiantiles.	Porcentaje de servicios estudiantiles con tecnología educativa y acceso universal	-	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de integración de herramientas tecnológicas para el mejoramiento de entornos de aprendizaje.</li> <li>Programa de desarrollo de competencias transversales orientadas al desarrollo de entornos de aprendizaje virtual.</li> <li>Programa de incorporación de Tics en el desarrollo de los servicios estudiantiles con acceso y cobertura universal.</li> </ul>
	Porcentaje de carreras con entorno formativo complementario virtual	40%	90%	
<b>OE3:</b> Disponer de una oferta educativa de alta calidad, con perfiles de egreso y planes curriculares actualizados e innovados, que respondan satisfactoriamente a los requerimientos de la sociedad del conocimiento, a las demandas de desarrollo de las regiones en las cuales la Universidad actúa, y a los estándares ocupacionales de las respectivas disciplinas y profesiones.	Porcentaje de carreras de acreditación obligatorias.	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de diseño e implementación de sistema integrado de seguimiento y evaluación de perfiles de egreso.</li> <li>Programa de fortalecimiento de la vinculación y retroalimentación de la docencia con egresados y empleadores.</li> <li>Programa de inversión en equipamiento para el fortalecimiento del pregrado.</li> </ul>
	Tasa de inserción laboral al primer año de titulación	81%	88%	

Objetivo Estratégico	Mejoras			Programa Estratégico
	Indicador	Base (2021)	Meta 2030	
OE4: Promover la calidad, equidad, inclusión, interculturalidad, bienestar y ciudadanía en los procesos y resultados formativos, con orientación hacia la complejidad y excelencia.	Número de Facultades con programas perspectivas de equidad incorporadas.	4	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de mejoramiento en acceso y cobertura de servicios estudiantiles.</li> <li>Programa de incorporación transversal de perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad, género y ciudadanía en planes de estudios y metodologías de enseñanza.</li> </ul>
	Tasa de abandono de estudiantes vulnerables de tercer año (Q1, Q2, Q3)	27,7%	Igual o inferior promedio SUECH	

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra en la Tabla 8-3.

**Tabla 8-3:**

Presupuesto y Responsable de Programas Estratégicos, Sub Eje: Formación de Pregrado.

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE1: Fortalecer el Modelo Educativo a través de la evaluación permanente de su implementación y la actualización de los estándares de aseguramiento de la calidad de la formación considerando los nuevos y cambiantes requerimientos de la sociedad globalizada y del conocimiento.	Programa diseño e implementación nuevo modelo de gestión de la docencia.	Vicerrectoría Académica	640.000
	Programa consolidación de articulación y educación continua.	Vicerrectoría Académica	400.000
	Programa Sistema de Créditos Transferibles y flexibilidad curricular para facilitar el aprendizaje multi e interdisciplinario (movilidad estudiantil).	Vicerrectoría Académica	500.000
	Programa de desarrollo de habilidades para la formación profesional integral.	Vicerrectoría Académica	600.000
	Programa de evaluación de la implementación del Modelo Educativo y los resultados de aprendizaje y programa de evaluación y acompañamiento de la docencia.	Vicerrectoría Académica	640.000

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE2: Desarrollar y consolidar una plataforma digital que permita generar entornos de aprendizaje virtual y digitalizar los servicios estudiantiles.	Programa de integración de herramientas tecnológicas para el mejoramiento de entornos de aprendizaje.	Vicerrectoría Académica/ de Desarrollo Estratégico	64.000
	Programa de desarrollo de competencias transversales orientadas al desarrollo de entornos de aprendizaje virtual.	Vicerrectoría Académica	640.000
	Programa de incorporación de Tics en el desarrollo de los servicios estudiantiles con acceso y cobertura universal.	Vicerrectoría Académica	320.000
OE3: Disponer de una oferta educativa de alta calidad, con perfiles de egreso y planes curriculares actualizados e innovados, que respondan satisfactoriamente a los requerimientos de la sociedad del conocimiento, a las demandas de desarrollo de las regiones en las cuales la Universidad actúa y a los estándares ocupacionales de las respectivas disciplinas y profesiones.	Programa de diseño e implementación de sistema integrado de seguimiento y evaluación de perfiles de egreso.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de fortalecimiento de la vinculación y retroalimentación de la docencia con egresados y empleadores.	Vicerrectoría Académica/ de Desarrollo Estratégico	160.000
	Programa de inversión en equipamiento para el fortalecimiento del pregrado.	Vicerrectoría Administración y Finanzas	5.000.000
	Programa de incorporación de efectos de la investigación y la vinculación con el medio para el fortalecimiento de la docencia.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Programa de fortalecimiento de la formación general mediante la incorporación de temáticas relacionadas a la complejidad ambiental y el desarrollo sostenible	Vicerrectoría Académica	Sin costo Incremental
OE4: Promover la calidad, equidad, inclusión, interculturalidad, bienestar, sostenibilidad y ciudadanía en los procesos y resultados formativos, con orientación hacia la complejidad y excelencia.	Programa de mejoramiento en acceso y cobertura de servicios estudiantiles.	Vicerrectoría Académica/ de Administración y Finanzas	160.000
	Programa de incorporación transversal de perspectivas de equidad, inclusión, interculturalidad, género y ciudadanía en planes de estudios y metodologías de enseñanza.	Vicerrectoría Académica/ Rectoría (DEGEN)	120.000
<b>Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico Formación de Pregrado</b>			<b>9.404.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

## 8.1.2. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Formación de postgrado

Tabla 8-4:

Articulación Objetivos Estratégicos, metas y Programas Estratégicos, Sub Eje: Formación de Postgrado.

Objetivo Estratégico	Mejoras		Programa Estratégico
	Indicador	Base (2021) Meta 2030	
OE1: Desarrollar y consolidar una oferta de programas de doctorados y magíster acreditados en las diferentes áreas de conocimiento y sedes en las que funciona la Universidad.	Número de programas de doctorado acreditados.	3 (x 2022) 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de inversión en infraestructura y equipamiento para el desarrollo académico y administrativo del área de Postgrado.</li> <li>Programa de consolidación de claustros académicos.</li> </ul>
	Número de programas de magíster acreditados.	1 (x 2022) 14	
OE2: Desplegar procesos de enseñanza-aprendizaje coherentes con los estándares de calidad del Sistema de Educación Superior y Modelo Educativo Institucional, orientados a favorecer la inserción del país en la sociedad del conocimiento.	Tasa permanencia total por cohorte programas de doctorado.	90% 80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de acompañamiento dual (administración central - facultad) SIGAC.</li> <li>Incorporación de perspectiva de equidad en postgrado.</li> </ul>
	Tasa permanencia total por cohorte programas de magíster.	94,6% 80%	
OE3: Internacionalizar los programas de postgrado, logrando una experiencia académica integral e enriquecedora de la formación de los y las estudiantes.	Número de convenios activos de programas de programas de posgrado (tutorías, seminarios, colaboraciones, intercambio estudiantil, etc.).	10 24	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de internacionalización del postgrado.</li> <li>Programa de vinculación para la doble graduación de programas de doctorado.</li> </ul>
	Porcentaje de programas de doctorado con doble graduación internacional.	0% 50%	

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.



Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra en la Tabla 8-5.

**Tabla 8-5:**

Presupuesto y Responsable de Programas Estratégicos, Sub Eje: Formación de Posgrado.

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE1: Desarrollar y consolidar una oferta de programas de doctorados y magíster acreditados en las diferentes áreas de conocimiento y sedes en las que funciona la Universidad.	Programa de inversión en infraestructura y equipamiento para el desarrollo académico y administrativo del área de Posgrado.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas.	240.000
	Programa de consolidación de claustros académicos.	Vicerrectoría Académica	600.000
OE2: Desplegar procesos de enseñanza-aprendizaje coherentes con los estándares de calidad del Sistema de Educación Superior y Modelo Educativo Institucional, orientados a favorecer la inserción del país en la sociedad del conocimiento.	Programa de acompañamiento dual (administración central - facultad) SIGAC.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Incorporación de perspectiva de equidad en posgrado.	Vicerrectoría Académica	Sin costo Incremental
OE3: Internacionalizar los programas de postgrado, logrando una experiencia académica integral e enriquecedora de la formación de los y las estudiantes.	Programa de internacionalización del posgrado.	Vicerrectoría Académica	120.000
	Programa de vinculación para la doble graduación de programas de doctorado.	Vicerrectoría Académica	180.000
<b>Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico Formación de Posgrado</b>			<b>1.204.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

### 8.1.3. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Investigación y Creación

Tabla 10-6:

Articulación Objetivos Estratégicos, metas y Programas Estratégicos, Sub Eje: Investigación y Creación.

Objetivo Estratégico	Mejoras			Programa Estratégico
	Indicador	Base (2021)	Meta 2030	
OE1: Fortalecer y consolidar una cultura institucional de investigación científica y tecnológica que permita configurar una identidad e imagen institucional como una entidad universitaria compleja, con capacidad de creación de conocimiento avanzado, proyectando su impacto académico a nivel nacional, internacional, territorial y específicamente, en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina.	Número de publicaciones WoS.	493	800	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de incorporación de académicas/os con proyectos competitivos ANID o equivalentes adjudicados.</li> </ul>
	Número de publicaciones SCOPUS.	556	800	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de consolidación de grupos de investigación institucionales.</li> </ul>
	Proporción de publicaciones Q1 y Q2.	60%	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de fomento al desarrollo alianzas y redes nacionales e internacionales.</li> </ul>
	Número de nuevos proyectos FONDECYT.	13	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de incentivos publicaciones científicas de alto impacto.</li> </ul>
	Número proyectos ANID-Nuevo Milenio en ejecución o equivalentes.	40	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de apoyo a la competitividad de proyectos ANID y otros relevantes.</li> <li>Programa de búsqueda para la diversificación de fuentes de financiamiento para la investigación.</li> </ul>
OE2: Fortalecer la visibilidad y contribución de la investigación sobre la efectividad del proceso formativo en la Universidad.	"Citation Impact Normalized" WoS.	0,94	1,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de difusión de los resultados de la labor investigativa de la Institución en centros urbanos y locales a nacional e internacional.</li> </ul>
	"Field-Weighted Citation Impact" Scopus.	0,92	1,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de implementación de un sistema de priorización para la publicación de la investigación de acceso abierto.</li> </ul>
	Tasa publicaciones en Open Access.	52,5%	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de fomento de la participación estudiantil en investigaciones.</li> <li>Programa de diseño e implementación de un sistema de reconocimiento académico para la articulación de la investigación con la docencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

**Tabla 8-7:**

Presupuesto y Responsable de Programas Estratégicos, Sub Eje: Investigación y Creación

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
<b>OE1:</b> Fortalecer y consolidar una cultura institucional de investigación científica y tecnológica que permita configurar una identidad e imagen institucional como una entidad universitaria compleja, con capacidad de creación de conocimiento avanzado, proyectando su impacto académico a nivel nacional, internacional, territorial y específicamente, en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina.	Programa de incorporación de académicas/os con proyectos competitivos ANID o equivalentes adjudicados.	Vicerrectoría Académica	1.080.000
	Programa de consolidación de grupos de investigación institucionales.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Programa de fomento al desarrollo alianzas y redes nacionales e internacionales.	Vicerrectoría Académica	80.000
	Programa de incentivos publicaciones científicas de alto impacto.	Vicerrectoría Académica	6.200.000
	Programa de apoyo a la competitividad de proyectos ANID y otros relevantes.	Vicerrectoría Académica	240.000
	Programa de búsqueda para diversificación de fuentes de financiamiento para la investigación.	Vicerrectoría Académica/ de Desarrollo Estratégico	Sin costo Incremental
<b>OE2:</b> Fortalecer la visibilidad de la investigación UTA y su contribución sobre la efectividad del proceso formativo en la Universidad.	Programa de difusión de los resultados de la labor investigativa de la Institución en centros urbanos y locales a nacional e internacional.	Vicerrectoría Académica/ de Desarrollo Estratégico	800.000
	Programa de implementación de un sistema de priorización para la publicación de la investigación de acceso abierto.	Vicerrectoría Académica/ de Desarrollo Estratégico	Sin costo Incremental
	Programa de fomento de la participación estudiantil en investigaciones.	Vicerrectoría Académica/ de Desarrollo Estratégico	180.000
	Programa de diseño e implementación de un sistema de reconocimiento académico para la articulación de la investigación con la docencia.	Vicerrectoría Académica/ de Desarrollo Estratégico	200.000
<b>Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico de Investigación y Creación</b>			<b>8.844.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

## 8.1.4. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Innovación y Transferencia Tecnológica

Tabla 8-8:

Articulación Objetivos Estratégicos, metas y Programas Estratégicos, Sub Eje: Innovación y Transferencia Tecnológica.

Objetivo Estratégico	Mejoras		Programa Estratégico
	Indicador	Base (2021) / Meta 2030	
OE1: Posicionar a la Institución como líder regional en transferencia científica-tecnológica en áreas estratégicas que contribuyan a las necesidades de desarrollo humano, económico y social sustentable de las regiones de Arica y Parinacota, de Tarapacá y del país.	Índice de posicionamiento de publicaciones WOS en relación a JCE en el norte de Chile.	1° / 1°	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de generación de redes y convenios con socios estratégicos del sector productivo, social y de servicios.</li> </ul>
	Índice de posicionamiento de proyectos FONDECYT en relación a JCE en las Universidades del norte de Chile.	1° / 1°	
	Número de patentes y licencias adjudicadas por la Universidad de Tarapacá.	1 / 6	
	Número de proyectos adjudicados de investigación aplicada en el territorio.	3 / 10	

Fuente: Fuente elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra en la Tabla 8-9.

Tabla 8-9:

Presupuesto y Responsable de Programas Estratégicos, Sub Eje: Innovación y Transferencia Tecnológica.

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE1: Posicionar a la Institución como líder regional en transferencia científica-tecnológica en áreas estratégicas que contribuyan a las necesidades de desarrollo humano, económico y social sustentable de las regiones de Arica y Parinacota, de Tarapacá y del país.	Programa de generación de redes y convenios con socios estratégicos del sector productivo, social y de servicios.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de configuración de un portafolio de tecnologías de la Institución.	Vicerrectoría Académica	320.000
	Programa de apoyo para el desarrollo de investigación aplicada con empresas regionales.	Vicerrectoría Académica	320.000
	Programa de fortalecimiento del Instituto de Alta Investigación (incluye infraestructura y equipamiento).	Vicerrectoría Académica	2.500.000
<b>Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico de Innovación y Transferencia Tecnológica</b>			<b>3.300.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.



### 8.1.5. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico

**Tabla 8-10:**

Articulación Objetivos Estratégicos, metas y Programas Estratégicos, Sub Eje: Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico.

Objetivo Estratégico	Mejoras			Programa Estratégico
	Indicador	Base (2021)	Meta 2030	
<p><b>OE1:</b> Consolidar la vinculación con el medio como función esencial del quehacer institucional, articulando las diversas acciones del nivel central y de las unidades académicas para sostener una plataforma de relaciones sistemáticas, permanentes y dinámicas con los distintos grupos de interés de las regiones donde se inserta la Universidad, fortaleciendo así el proceso de vinculación bidireccional, principalmente, con el entorno local y regional.</p>	Índice de satisfacción de Consejo Consultivo y actores regionales (beneficiarios)	6,9	> 6,5 Muy Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de vinculación con el medio con enfoque bidireccional que tribute a la docencia y la investigación.</li> <li>Programa de proyectos regionales Consejos Consultivos.</li> </ul>
	Índice de percepción de posicionamiento estratégico institucional a nivel regional	70%	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de atracción de estudiantes y admisión universitaria.</li> </ul>
	<p><b>OE2:</b> Posicionar estratégicamente a la Institución como un actor fundamental en el desarrollo de las regiones en la cuales inserta su quehacer, a través de la generación e institucionalización de iniciativas y proyectos que agreguen valor al desarrollo social y económico, así como al reconocimiento y preservación del patrimonio cultural y natural.</p>	Porcentaje de participación en la matrícula de pregrado de primer año de la Región de Arica y Parinacota	86,5%	>= año anterior
	Porcentaje de participación en la matrícula de pregrado de primer año de la Región de Tarapacá.	19,4%	>= año anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de fortalecimiento de los medios de comunicación tradicional y digital de la Universidad de Tarapacá.</li> </ul>
<p><b>OE3:</b> Fortalecer la integración transfronteriza con actores relevantes del medio educacional, social y cultural de la Macro Región Centro Sur Andina</p>	N° de estudiantes movilizados a la Universidad de Tarapacá desde instituciones de la Macro Región Centro Sur Andina.	1%	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de fortalecimiento de integración transfronteriza con actores educacionales y territoriales relevantes de la Macro Región Centro Sur Andina.</li> </ul>
	N° de actividades académicas en colaboración transfronteriza.	15	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de fortalecimiento de movilidad académica y estudiantil en Macro Región Centro Sur Andina.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra en la Tabla 8-11.

**Tabla 8-11:**

Presupuesto y Responsable de Programas Estratégicos, Sub Eje: Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico.

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE1: Consolidar la vinculación con el medio como función esencial del quehacer institucional, articulando las diversas acciones del nivel central y de las unidades académicas para sostener una plataforma de relaciones sistemáticas, permanentes y dinámicas con los distintos grupos de interés de las regiones en las que se inserta la Universidad, fortaleciendo así el proceso de vinculación bidireccional, principalmente, con el entorno local y regional.	Sistema de vinculación con el medio con enfoque bidireccional que tribute a la docencia y la investigación.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de proyectos regionales Consejos Consultivos.	Vicerrectoría de Desarrollo	128.000
OE2: Posicionar estratégicamente a la Institución como un actor fundamental en el desarrollo de las regiones en la cuales inserta su quehacer, a través de la generación e institucionalización de iniciativas y proyectos que agreguen valor al desarrollo social y económico, así como al reconocimiento y preservación del patrimonio cultural y natural.	Programa de atracción de estudiantes y admisión universitaria.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	800.000
	Programa de diseño e implementación de un modelo comunicacional pertinente e innovador con impacto en el posicionamiento regional, nacional e internacional.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	160.000
	Programa de fortalecimiento de los medios de comunicación tradicional y digital de la Universidad de Tarapacá.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	80.000
OE3: Fortalecer la integración transfronteriza con actores relevantes del medio educacional, social y cultural de la Macro Región Centro Sur Andina.	Programa de fortalecimiento de integración transfronteriza con actores educacionales y territoriales relevantes de la Macro Región Centro Sur Andina.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	400.000
	Programa de fortalecimiento de movilidad académica y estudiantil en Macro Región Centro Sur Andina.	Vicerrectoría Académica	400.000
<b>Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico de Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico</b>			<b>2.128.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

## 8.1.6. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Cultura y Patrimonio

Tabla 8-12:

Articulación Objetivos Estratégicos, metas y Programas Estratégicos, Sub Eje: Cultura y Patrimonio.

Objetivo Estratégico	Mejoras			Programa Estratégico
	Indicador	Base (2021)	Meta 2030	
<p><b>OE1:</b> Transferir conocimiento avanzado para poner en valor el patrimonio histórico, natural y cultural y aportar al desarrollo social y productivo del territorio.</p>	<p>Avance de programas Centro de Gestión Chinchorro</p>	<p>Creación Centro</p>	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de promoción de la puesta en valor de sitios arqueológicos y patrimoniales.</li> <li>Programas educativos de patrimonio histórico, natural y cultural abiertos a la comunidad.</li> <li>Programa de apoyo a la preservación del patrimonio histórico, natural y cultural de los territorios de acción de la Universidad.</li> <li>Programa de identificación y atención de las necesidades de capacitación por parte de las comunidades indígenas y afrodescendientes de la Región de Arica y Parinacota.</li> <li>Programa de desarrollo de un modelo de transferencia de conocimiento científico tecnológico, con foco en las áreas de desarrollo estratégico regionales.</li> <li>Programa de configuración de ecosistemas de desarrollo social y productivo del territorio.</li> <li>Programa de reforzamiento destinado al rescate de la cosmovisión indígena.</li> </ul>
<p><b>OE2:</b> Contribuir significativamente a la puesta en valor, apropiación y cuidado de la cultura Chinchorro como un acervo cultural milenario reconocido como patrimonio la humanidad.</p>	<p>Índice de satisfacción sobre acciones de vinculación con el medio desarrolladas en patrimonio cultural por la Institución.</p>	<p>99%</p>	<p>&gt;= año anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de puesta en valor de la Cultura Chinchorro como referente del desarrollo del turismo con fines especiales.</li> <li>Programa de puesta en valor del patrimonio cultural e histórico con relevancia territorial y nacional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra en la Tabla 8-13.

**Tabla 8-13:**

Presupuesto y Responsable de Programas Estratégicos, Sub Eje: Cultura y Patrimonio.

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE1: Transferir conocimiento avanzado para poner en valor el patrimonio histórico, natural y cultural y aportar al desarrollo social y productivo del territorio.	Programa de promoción de la puesta en valor de sitios arqueológicos y patrimoniales.	Vicerrectoría Académica	800.000
	Programas educativos de patrimonio histórico, natural y cultural abiertos a la comunidad.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de apoyo a la preservación del patrimonio histórico, natural y cultural de los territorios de acción de la Universidad.	Vicerrectoría Académica	800.000
	Programa de identificación y atención de las necesidades de capacitación por parte de las comunidades indígenas y afrodescendientes de la Región de Arica y Parinacota.	Vicerrectoría Académica	160.000
	Programa de desarrollo de un modelo de transferencia de conocimiento científico tecnológico, con foco en las áreas de desarrollo estratégico regionales.	Vicerrectoría Académica	220.000
	Programa de configuración de ecosistemas de desarrollo social y productivo del territorio.	Vicerrectoría Académica	80.000
	Programa de reforzamiento destinado al rescate de la cosmovisión indígena.	Vicerrectoría Académica	80.000
OE2: Contribuir significativamente a la puesta en valor, apropiación y cuidado de la cultura Chinchorro como un acervo cultural milenario reconocido como patrimonio la humanidad.	Programa de puesta en valor de la Cultura Chinchorro como referente del desarrollo del turismo con fines especiales.	Vicerrectoría Académica	240.000
	Programa de puesta en valor del patrimonio cultural e histórico con relevancia territorial y nacional.	Vicerrectoría Académica	800.000
<b>Total programas estratégicos - Sub Eje Estratégico de Cultura y Patrimonio</b>			<b>3.340.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.



## 8.1.7. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Gestión Estratégica y Recursos Institucionales

Tabla 8-14:

Articulación Objetivos Estratégicos, metas y Programas Estratégicos, Eje: Gestión Estratégica y Recursos Institucionales.

Objetivo Estratégico	Mejoras			Programa Estratégico
	Indicador	Base (2021)	Meta 2030	
<b>OE1:</b> 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.	Proporción de académicos jornada completa con grado de doctor	49,4%	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de atracción, desarrollo y competitividad del cuerpo académico.</li> <li>Programa de mejoramiento académico en aspectos de docencia universitaria, gestión académica, investigación, innovación y vinculación con el medio.</li> </ul>
	Tasa de posgraduados del cuerpo académico regular (JCE)	92%	98%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de optimización del sistema de gestión y evaluación del desempeño académico.</li> <li>Programa de optimización de la carrera académica y mejoramiento del proceso de jerarquización y promoción académica con altos niveles de exigencia.</li> <li>Programa estratégico de renovación del cuerpo académico.</li> </ul>
<b>OE2:</b> Fortalecer el sistema de gobierno a partir de la generación de un conjunto integrado de innovaciones organizativas para mejorar en forma sistemática la cultura, estructura organizativa, procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad y la equidad.	Cumplimiento avance plan de implementación de la política de equidad universitaria	35%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de gestión del cambio cultural organizacional frente a transformación educativa, laboral, cambios sociales, transformación digital y demandas de gestión del conocimiento.</li> </ul>
	Proporción de profesionales dentro del total de funcionarios	33,5%	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de optimización de la carrera funcionaria y sistematización de procesos de ascensos y promociones de los funcionarios de la Universidad de Tarapacá.</li> <li>Programa de optimización de procesos institucionales.</li> </ul>
	Porcentaje de directivos capacitados en gestión universitaria	10%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de implementación nuevos estatutos institucionales.</li> <li>Programa de incorporación de las perspectivas de equidad en sus múltiples dimensiones de manera transversal al quehacer misional e institucional.</li> <li>Programa de comunicación estratégica.</li> </ul>

Objetivo Estratégico	Mejoras			Programa Estratégico
	Indicador	Base (2021)	Meta 2030	
OE3: Asegurar la dotación de infraestructura y de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades misionales con calidad, equidad, seguridad, bienestar y sustentabilidad.	Crecimiento de infraestructura institucional (m <sup>2</sup> )	93.489	124.277	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de sistematización y optimización de la gestión de recursos materiales e intangibles de la Institución (facultades y sedes).</li> </ul>
	Ratio de cobertura del activo total por capitales propios	93,2	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de planificación territorial de los campus institucionales.</li> </ul>
	Superávit estructural (MM\$)	13.718	2.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de inversiones físicas (infraestructura y equipamiento) de la Casa Central y la sede Iquique acorde a estándares de calidad, inclusión, equidad, bienestar y sostenibilidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra en la Tabla 8-15.

**Tabla 8-15:**

Presupuesto y Responsable de Programas Estratégicos, Eje: Gestión Estratégica y Recursos Institucionales.

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
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.	Programa de atracción, desarrollo y competitividad del cuerpo académico.	Vicerrectoría Académica	240.000
	Programa de mejoramiento académico en aspectos de docencia universitaria, gestión académica, investigación, innovación y vinculación con el medio.	Vicerrectoría Académica	200.000
	Programa de optimización del sistema de gestión y evaluación del desempeño académico.	Vicerrectoría Académica	64.000
	Programa de optimización de la carrera académica y mejoramiento del proceso de jerarquización y promoción académica con altos niveles de exigencia.	Vicerrectoría Académica	2.240.000
	Programa estratégico de renovación del cuerpo académico.	Vicerrectoría Académica	Sin costo Incremental

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE2: Fortalecer el sistema de gobierno a partir de la generación de un conjunto integrado de innovaciones organizativas para mejorar en forma sistemática la cultura, estructura organizativa, procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad y la equidad.	Programa de gestión del cambio cultural organizacional frente a transformación educativa, laboral, cambios sociales, transformación digital y demandas de gestión del conocimiento.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	48.000
	Programa de optimización de la carrera funcionaria y sistematización de procesos de ascensos y promociones de los funcionarios de la Universidad de Tarapacá.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas.	Sin costo Incremental
	Programa de optimización de procesos institucionales.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	Sin costo Incremental
	Programa de implementación nuevos estatutos institucionales.	Rectoría	48.000
	Programa de comunicación estratégica.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	Sin costo Incremental
	Programa de incorporación de las perspectivas de equidad en sus múltiples dimensiones de manera transversal al quehacer misional e institucional.	Rectoría	48.000
OE3: Asegurar la dotación de infraestructura y de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades misionales con calidad, equidad, seguridad, bienestar y sustentabilidad.	Programa de sistematización y optimización de la gestión de recursos materiales e intangibles de la Institución (facultades y sedes).	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	8.000.000
	Programa de planificación territorial de los campus institucionales.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	48.000
	Programa de inversiones físicas (infraestructura y equipamiento) de la Casa Central, la sede Iquique y casa Santiago, acorde a estándares de calidad, inclusión, equidad, bienestar y sustentabilidad.	Vicerrectoría de Administración y Finanzas	100.000.000
<b>Total programas estratégicos - Eje Estratégico de Gestión Estratégica y Recursos Institucionales</b>			<b>110.936.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

## 8.1.8. Objetivos estratégicos, metas y programas estratégicos: Aseguramiento Interno de la Calidad

Tabla 8-16:

Articulación Objetivos Estratégicos, metas y Programas Estratégicos, Eje: Aseguramiento Interno de la Calidad.

Objetivo Estratégico	Indicador	Mejoras		Programa Estratégico
		Base (2021)	Meta 2030	
OE1: Implementar un Sistema de Gestión Integral de la Calidad en la Universidad, orientado al mejoramiento continuo.	Porcentaje de implementación del sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad institucional a niveles operativos relevantes.	65%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de implementación del Sistema Integral de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (SIGAC).</li> <li>Programa de desarrollo de sistemas informáticos institucionales con aplicaciones fortalecidas con herramientas del SIGAC.</li> </ul>
	Porcentaje de carreras acreditadas (obligatoriedad)	100% acreditación obligatoria	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de diseño e implementación de la estructura de soporte a la gestión de calidad en unidades académicas y sedes.</li> <li>Programa de consolidación de las capacidades de autorregulación y mejora continua del personal académico y de gestión de la Institución.</li> <li>Programa de estandarización de las bases de datos institucionales.</li> </ul>
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.	Grado de avance Plan de Desarrollo Institucional	Sobresaliente >95%	Sobresaliente 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de formalización del gobierno de datos institucionales (políticas y mecanismos).</li> <li>Programa de desarrollo e implementación de un sistema de data science para la gestión del conocimiento institucional.</li> </ul>
	Porcentaje de macroprocesos y procesos con levantamiento y fijación de estándares	60%	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de mejoramiento del uso de la información institucional para la gestión en todas las áreas del quehacer institucional.</li> </ul>



Objetivo Estratégico	Indicador	Mejoras		Programa Estratégico
		Base (2021)	Meta 2030	
OE3: Promover el desarrollo organizacional y de la comunidad universitaria, mediante el fortalecimiento de condiciones de trabajo saludables, el desarrollo de capacidades y la colaboración interpersonal, y la mantención de un ambiente inclusivo y respetuoso de la diversidad.	Índice de Riesgo Psicolaborales ISTAS	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo >90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de bienestar y salud mental universitaria.</li> </ul>
	Índice de Percepción de Justicia y Clima Organizacional y de convivencia educativa	-	>4,5 escala 1 a 5	
	Nivel de Bienestar Psicológico y Satisfacción	-	Alto >4,5 escala 1 a 5	

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

Cada uno de los programas estratégicos dispondrá de un marco presupuestario y de una o más unidades responsables de su ejecución y control, según se muestra en la Tabla 8-17.

**Tabla 8-17:**

Presupuesto y Responsable de Programas Estratégicos, Eje: Eje: Aseguramiento Interno de la Calidad

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE1: Implementar un Sistema de Gestión Integral de la Calidad en la Universidad, orientado al mejoramiento continuo.	Programa de implementación del Sistema Integral de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (SIGAC).	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	320.000
	Programa de desarrollo de sistemas informáticos institucionales con aplicaciones fortalecidas con herramientas del SIGAC.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	160.000
	Programa de diseño e implementación de la estructura de soporte a la gestión de calidad en unidades académicas y sedes.	Vicerrectoría Académica/ de Desarrollo Estratégico	320.000
	Programa de consolidación de las capacidades de autorregulación y mejora continua del personal académico y de gestión de la Institución.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	320.000
	Programa de estandarización de las bases de datos institucionales.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	40.000

Objetivo Estratégico	Programa Estratégico	Responsable	Presupuesto (M\$)
OE2: Mejorar la gestión y toma de decisiones estratégicas en la Universidad mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de análisis y de gestión del conocimiento institucional.	Programa de formalización del gobierno de datos institucionales (políticas y mecanismos).	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	60.000
	Programa de desarrollo e implementación de un sistema de data science para la gestión del conocimiento institucional.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	60.000
	Programa de mejoramiento del uso de la información institucional para la gestión en todas las áreas del quehacer institucional.	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico	160.000
OE3: Promover el desarrollo organizacional y de la comunidad universitaria, mediante el fortalecimiento de condiciones de trabajo saludables, el desarrollo de capacidades y la colaboración interpersonal en un ambiente inclusivo y respetuoso de la diversidad.	Programa de bienestar y salud mental universitaria.	Rectoría	800.000
<b>Total programas estratégicos - Eje Estratégico de Aseguramiento Interno de la Calidad</b>			<b>2.240.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

## 8.2. RESUMEN PRESUPUESTO DE INVERSIONES POR EJE ESTRATÉGICO

La Universidad de Tarapacá, en el horizonte 2030 invertirá M\$137.016.000 en la implementación de los programas estratégicos, que se alinean a las prioridades y desafíos institucionales. Esta inversión busca optimizar las condiciones para el desarrollo de una docencia, investigación y vinculación con el medio de calidad, logrando mejoras significativas. El desglose de las inversiones por eje se muestra en la tabla Tabla 8-18.

**Tabla 8-18:**

Resumen Presupuesto de Inversiones por Eje Estratégico.

Eje Estratégico	Sub Eje	Presupuesto Estimado
Docencia y Resultados del Proceso Formativo	Formación de Pregrado	M\$ 9.404.000
	Formación de Posgrado	M\$ 1.204.000
Investigación, Creación e Innovación	Investigación y Creación	M\$ 8.844.000
	Innovación y Transferencia Tecnológica	M\$ 3.300.000
Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	Vinculación con el Medio y Posicionamiento Estratégico	M\$ 2.128.000
	Cultura y Patrimonio	M\$ 3.340.000
Gestión Estratégica y Recursos Institucionales	-	M\$ 110.936.000
Aseguramiento Interno de la Calidad	-	M\$ 2.240.000
<b>Presupuesto Total</b>		<b>M\$ 141.396.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema de Dirección Estratégica Universidad de Tarapacá Horizonte 2030.

Resumen  
**Informe de  
Autoevaluación  
Institucional**  
2022



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

  
Comisión Nacional  
de Acreditación  
CNA-Chile

**5** años  
**ACREDITADA**  
22 noviembre 2017 - 22 noviembre 2022  
*Docencia de Pregrado / Gestión Institucional  
Investigación / Vinculación con el Medio*

Avenida General Velásquez N° 1775, Arica-Chile  
56 582205100 • [www.uta.cl](http://www.uta.cl)