

75
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
NOC/DEV/PBA/AML/APT/MER/AVC

APRUEBA CONVENIOS CELEBRADOS ENTRE EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y LA INSTITUCIÓN QUE INDICA, EN EL MARCO DE LAS ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS "PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES" Y PARA EL "PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES-INFRAESTRUCTURA", PARA EL AÑO 2020.

Solicitud N° 1624

SANTIAGO,

DECRETO EXENTO N°

1490 09.12.2020

VISTO:

Lo dispuesto en la Ley N° 18.956, que Reestructura el Ministerio de Educación y sus modificaciones; en la Ley N° 21.192, de Presupuestos del Sector Público para el año 2020; en el Decreto N° 19, de 2001, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia; en el Decreto N° 375, de 2019, del Ministerio de Educación; en el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación; en el Decreto Exento N° 1391, de 2020, del Ministerio de Educación; en las actas aprobadas del Comité del Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales, N° 09/2020 de 2 de julio de 2020, N° 10/2020, de 10 de agosto de 2020 y N° 15/2020 de 2 de noviembre de 2020; y en las Resoluciones N° 7 y N° 8, ambas de 2019, y de la Contraloría General de la República.

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 21.192, de Presupuestos del Sector Público para el año 2020, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 02, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 221 y Subtítulo 33, Ítem 03, Asignación 417, consignan recursos para el "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" por un monto de M\$19.777.302 y para el "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales- Infraestructura" por un monto de M\$ 11.002.698, respectivamente.

Que, la glosa 07 del Programa 02, antes mencionado, señala que el destino de los recursos es el fortalecimiento de las universidades estatales referidas en el artículo 1° del D.F.L (Ed) N°4, de 1981, Ministerio de Educación, de conformidad al reglamento que se dicte al efecto por el Ministerio de Educación, y sus modificaciones.

Que, asimismo, la referida Glosa dispone que estos recursos se destinarán a la implementación de un programa de fortalecimiento a diez años, los que se asignarán en conformidad a lo establecido en la ley N°21.094, sobre Universidades Estatales, y en el contrato de préstamo N°8785-CL celebrado entre el BIRF y el Gobierno de Chile.

Que, a su vez, la mencionada Glosa indica que los usos y ejes estratégicos serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades referidas, de conformidad a lo establecido en la Ley N°21.094.

Que, en conformidad a lo señalado en la mentada Glosa 07, se dictó el Decreto N°70, de 2020, del Ministerio de Educación, el cual reglamentó la ejecución de las asignaciones "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales – Infraestructura".

Que, en dicho contexto, el artículo 3° del citado Reglamento preceptúa que mediante las asignaciones presupuestarias denominadas "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales - Infraestructura", podrán financiarse proyectos propuestos por el Consejo de Coordinación de Universidades del Estado o por una o más instituciones, considerando tanto proyectos individuales, como de trabajo conjunto, a través de redes de las universidades del Estado.

Que, de conformidad al artículo 4° del mismo cuerpo reglamentario, el Comité del Plan de Fortalecimiento deberá adoptar acuerdos acerca de los criterios y mecanismos objetivos para la selección de los proyectos a financiar, de los montos globales que se destinen para los proyectos individuales y proyectos en red, así como respecto de la aprobación de los proyectos en red e individuales seleccionados, los cuales quedarán consignados en actas que serán levantadas por el Secretario Técnico del Consejo de Coordinación de Universidades del Estado.

Que, por otro lado, por medio del Decreto N° 375, de 2019, del Ministerio de Educación se regula el Consejo de Coordinación de Universidades del Estado y consigna en su artículo 12, que el consejo contará con un "Comité del Plan de Fortalecimiento" el que estará a cargo de la aprobación, supervisión y seguimiento, de las iniciativas y proyectos que se financien en virtud del Plan de Fortalecimiento establecido en el Párrafo 2°, del Título IV de la Ley N° 21.094. Las iniciativas y proyectos que se financien en virtud del referido Plan, serán propuestas por el Consejo de Coordinación o por una o más instituciones, considerando tanto el trabajo en conjunto o en red de las Universidades del Estado como líneas de acción específicas de cada institución.

Que, en cumplimiento de lo anterior, con fecha 2 de julio de 2020, se celebró la novena sesión del Comité del Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales, en la cual, acorde lo señala el acta levantada, se definió, en el marco de lo establecido en la asignación presupuestaria y el préstamo N° 8785-CL celebrado entre el BIRF y el Gobierno de Chile, la duración de ejecución de los proyectos propuestos, los montos asociados a tipo de proyecto y universidad, y la determinación de montos para gastos de transferencias corrientes y de capital, entre otras materias.

Que, con fecha 10 de agosto de 2020, se realizó la décima sesión del Comité del Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales, en la que, acorde lo señala el acta levantada, se aprobaron cinco ámbitos de proyectos en red y se ratificaron dimensiones, mecanismos y criterios para la revisión técnica de las propuestas y selección de proyectos.

Que, el día 2 de noviembre de 2020, se llevó a cabo la décimo quinta sesión del Comité del Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales, en la cual, acorde lo señala el acta levantada, se acordó la aprobación de los proyectos de redes estructurales, estableciendo su título, ámbito de aplicación, duración, monto total asignado y la determinación de montos para gastos de transferencias corrientes y de capital. Asimismo, se acordó la aprobación de los proyectos individuales presentados por universidades estatales, estableciendo su título, duración, el monto total asignado a cada institución y la determinación de montos para gastos de transferencias corrientes y de capital.

Que, de acuerdo a la Glosa 01, de la Partida 09, Capítulo 90, Programa 02, mediante Decreto Exento N° 1391, de 2020, del Ministerio de Educación, se distribuyeron los recursos entre las instituciones de educación superior cuyos proyectos fueron aprobados por el Comité del Plan de Fortalecimiento, en virtud de lo indicado en el párrafo anterior.

Que, en la referida décimo quinta sesión del Comité del Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales, y conforme lo indicado en la letra c) del artículo 4° del Reglamento, se acordó aprobar los proyectos denominados "Fortalecimiento del cuerpo académico para lograr complejidad y excelencia universitaria en una universidad de zona extrema" y "Fortalecimiento de la gestión institucional mediante la actualización, modernización e integración de sistemas y recursos institucionales en un contexto de desarrollo de universidad compleja, con calidad y equidad", presentados por la "Universidad de Tarapacá", cuya duración, monto total asociado y determinación de montos para gastos de transferencias corrientes y de capital, ha quedado consignado en el acta respectiva.

Que, en virtud de lo dispuesto en el artículo 6°, del Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación, esta Secretaría de Estado celebró los respectivos convenios con la **"Universidad de Tarapacá"** para el desarrollo del proyecto denominado **"Fortalecimiento del cuerpo académico para lograr complejidad y excelencia universitaria en una universidad de zona extrema"**, Código **"UTA20991"**; y del proyecto denominado **"Fortalecimiento de la gestión institucional mediante la actualización, modernización e integración de sistemas y recursos institucionales en un contexto de desarrollo de universidad compleja, con calidad y equidad"**, código **"UTA20992"**.

Que, por lo indicado en el considerando anterior, procede que esta Secretaría de Estado dicte el acto administrativo que apruebe dichos convenios;

DECRETO:

ARTÍCULO PRIMERO: Apruébase el Convenio celebrado el día 4 de noviembre de 2020, entre el Ministerio de Educación y la Universidad de Tarapacá, cuyo texto es el siguiente:

CONVENIO

ENTRE

EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Y

LA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

"PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES, AÑO 2020"

**"Fortalecimiento del cuerpo académico para lograr complejidad y excelencia
universitaria en una universidad de zona extrema"**
Código "UTA20991"

En Santiago, Chile, a 4 de noviembre de 2020, entre el Ministerio de Educación, en adelante e indistintamente **"el Ministerio"**, representado por el Subsecretario de Educación Superior don **Juan Eduardo Vargas Duhart**, ambos domiciliados para estos efectos en Av. Libertador Bernardo O'Higgins N° 1371, cuarto piso, Santiago,

por una parte; y por la otra, la Universidad de Tarapacá, en adelante e indistintamente **"la Institución"**, representada por su Rector, don **Emilio Rodríguez Ponce**, ambos domiciliados en Avenida General Velásquez N° 1775, Arica; en adelante denominados colectiva e indistintamente **"las Partes"**, se suscribe el siguiente Convenio:

PRIMERO: Antecedentes.

Que, la Ley N° 21.192, de Presupuestos del Sector Público para el año 2020, y sus modificaciones, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 02, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 221; y Subtítulo 33, Ítem 03, Asignación 417, ambas Glosa 07, contempla recursos para el "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y para el "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales - Infraestructura", respectivamente.

Que, la Glosa 07 del Programa 02, antes mencionado, señala que estos recursos son para el fortalecimiento de las universidades estatales referidas en el artículo 1° del D.F.L. (Ed.) N° 4, de 1981, Ministerio de Educación, de conformidad al reglamento que se dicte al efecto por el Ministerio de Educación y sus modificaciones.

Que, por lo anteriormente señalado, se dictó el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación, que reglamenta las asignaciones "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales" y "Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales – Infraestructura" que, en su artículo 1°, dispone que el objeto de dichas asignaciones es desarrollar un plan de fortalecimiento a diez años, en adelante el "Plan", de las universidades estatales referidas en el artículo 1° del D.F.L. N° 4 de 1981, Ministerio de Educación, a través de proyectos aprobados e implementados por las instituciones antes señaladas.

Que, el mencionado reglamento señala, además, en su artículo 4°, que el Comité del Plan de Fortalecimiento aprobará los proyectos, tanto individuales como en red, que se financien en virtud del "Plan".

Que, asimismo, el mencionado reglamento señala en su artículo 6°, que la implementación de los proyectos aprobados se realizará a través de los convenios respectivos que suscriba la universidad estatal con el Ministerio de Educación, explicitando el contenido mínimo de ellos.

Que, en virtud de lo anterior, para la implementación de los proyectos, es necesario que **"la Institución"** y **"el Ministerio"**, suscriban el presente Convenio.

SEGUNDO: Objetivos, Ejes Estratégicos e Hitos del Proyecto.

"Las Partes" acuerdan celebrar el presente Convenio que tiene por finalidad la ejecución y desarrollo del proyecto denominado "Fortalecimiento del cuerpo académico para lograr complejidad y excelencia universitaria en una universidad de zona extrema", en adelante e indistintamente, **"el Proyecto"**.

Ejes/Línea de acción principal: Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional - Desarrollo del estamento docente.

Objetivo general: Fortalecer el cuerpo académico para lograr complejidad y excelencia universitaria en una universidad de zona extrema.

Objetivos específicos:

- Objetivo Específico 1: Incrementar el cuerpo académico con grado de doctor y experiencia en investigación de nivel avanzado, que impacte de forma transversal en el fortalecimiento y consolidación de las capacidades institucionales, mediante la implementación de un sistema de atracción, retención y desarrollo del cuerpo académico institucional.
- Objetivo Específico 2: Consolidar las capacidades institucionales de investigación científica y tecnológica, dirigido al aumento en cantidad y calidad de la productividad académica como base para fortalecer el postgrado institucional.
- Objetivo Específico 3: Fortalecer las capacidades docentes y mecanismos que favorezcan el desarrollo de entornos de aprendizaje virtual y la digitalización de los servicios estudiantiles para el mejoramiento de la calidad de vida universitaria.

El cumplimiento de los objetivos precedentemente señalados será evaluado a través de los Informes indicados en la cláusula séptima.

TERCERO: Normativa Aplicable.

Para dar cumplimiento a la cláusula anterior, **"la Institución"** asume la responsabilidad directa en el cumplimiento de los objetivos de **"el Proyecto"**, sujetándose estrictamente a las estipulaciones establecidas en el presente Convenio, el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación y sus modificaciones, en **"el Proyecto"** y a las directrices que **"el Ministerio"** le imparta a través de la Subsecretaría de Educación Superior.

CUARTO: Costo total de ejecución del proyecto.

"Las Partes" convienen que el costo total de ejecución de **"el Proyecto"** asciende a la suma de \$923.100.000.- (novecientos veintitrés millones cien mil pesos). Dicha cantidad, será aportada por **"el Ministerio"** según lo estipulado en la cláusula siguiente.

El destino de estos recursos son los que se manifiestan en **"el Proyecto"**, que se acompaña como Anexo en la cláusula Décimo Octava del presente acuerdo.

QUINTO: Aporte del Ministerio de Educación.

"El Ministerio" aportará a **"la Institución"** la cantidad única y total de \$923.100.000.- (novecientos veintitrés millones cien mil pesos), en una sola cuota, la que se entregará una vez que se cumplan copulativamente las siguientes condiciones:

- a) Que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que aprueba el presente Convenio; y
- b) Exista disponibilidad presupuestaria en la Ley de Presupuestos del año respectivo.

SEXTO: Obligaciones de “las Partes”.

I. Compromisos que asume “la Institución”.

Durante la ejecución de **“el Proyecto”**, **“la Institución”** asume los siguientes compromisos y obligaciones, sin perjuicio de los que le imponga la normativa señalada en la cláusula tercera.

“La Institución” se compromete a:

- a) Entregar los Informes de Avance Semestral y Final de **“el Proyecto”** y rendir cuenta, según lo estipulado en las cláusulas séptima y décima de este Convenio, respectivamente.
- b) Implementar y aplicar mecanismos de seguimiento de **“el Proyecto”**.
- c) Facilitar los mecanismos de monitoreo y seguimiento de **“el Ministerio”** y del Comité del Plan de Fortalecimiento en virtud de las atribuciones y funciones establecidas en el Decreto N° 375, de 2018, que Regula el Consejo de Coordinación de Universidades del Estado, en base a lo dispuesto en el artículo 58 de la Ley N° 21.094 sobre Universidades Estatales, señalados en la cláusula novena y en concordancia con lo establecido en el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación.
- d) Utilizar los procedimientos de adquisición o contratación, financieros y contables propios de **“la Institución”**, de acuerdo con la normativa vigente, de una manera adecuada para la efectiva gestión de **“el Proyecto”** y que permitan un buen y eficiente uso de los recursos públicos.

II. Compromisos y obligaciones que asume “el Ministerio”:

“El Ministerio”, durante la implementación de **“el Proyecto”** se compromete a:

- a) Transferir los recursos referidos en la cláusula quinta a **“la Institución”**, una vez cumplidos los requerimientos que en la citada cláusula se indican.
- b) Asistir consultas, responder oportunamente a sugerencias y retroalimentar oportuna y sistemáticamente a **“la Institución”** sobre la ejecución de **“el Proyecto”**. Esta labor será llevada a cabo por la Subsecretaría de Educación Superior de **“el Ministerio”**.
- c) Realizar el seguimiento del Convenio coordinando su monitoreo y evaluación, debiendo velar por el cumplimiento de sus objetivos. Esta labor será llevada a cabo por la Subsecretaría de Educación Superior de **“el Ministerio”** considerando las acciones que puedan ser definidas por el Comité del Plan de Fortalecimiento, tal como se establece la cláusula novena del presente Convenio.

SÉPTIMO: Informes.

“La Institución” entregará a **“el Ministerio”**, a través del Departamento de Fortalecimiento Institucional de la Subsecretaría de Educación Superior, los informes que se indica a continuación, los que deberán proveer información sobre los logros alcanzados en la implementación de **“el Proyecto”**, y el buen uso y destino de los recursos aportados por **“el Ministerio”**, los que serán corregidos y evaluados en los términos que se señala.

1. Informes.

Los Informes de Logros de objetivos que debe presentar **“la Institución”** son:

a. Informes de Avance Semestral: deberán dar cuenta del progreso del Convenio y logros alcanzados en la implementación de **"el Proyecto"**, durante cada semestre calendario y será entregado a **"el Ministerio"** dentro de los diez (10) días hábiles siguientes contados desde el término del semestre respectivo (10 primeros días hábiles de enero y julio, según corresponda).

El primer Informe de Avance Semestral, incluirá los avances de **"el Proyecto"** desde que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el presente Convenio, esto es, desde su entrada en vigencia, y deberá entregarse en julio de 2021.

b. Informe Final: incluirá información respecto de los avances al término de la ejecución del respectivo Convenio. Éste será entregado dentro de los cuarenta y cinco (45) días hábiles siguientes al término de la duración de la ejecución de **"el Proyecto"** y tendrá como objeto evaluar y determinar si **"la Institución"** cumplió total y oportunamente con las actividades, procedimientos y logros previstos para el mismo, según las obligaciones asumidas por **"la Institución"** en virtud del presente Convenio.

2. Reglas Generales para los Informes

"El Ministerio", comunicará a **"la Institución"** por escrito a más tardar dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la entrega del informe respectivo, la recepción conforme o las observaciones que se detecten a éste, antes de realizar la evaluación que se indica posteriormente. **"La Institución"** dispondrá de un plazo de cinco (5) días hábiles contados desde la comunicación de las observaciones, para enviar una versión corregida de dicho informe.

"El Ministerio", evaluará los Informes en un plazo de cincuenta (50) días hábiles contados desde su recepción conforme, de acuerdo con las siguientes categorías de cumplimiento:

Categoría	Definición
Satisfactorio	El Informe da cuenta del cumplimiento total y/o significativo de los compromisos contenidos en "el Proyecto" , en donde las observaciones posibles no afectan la planificación y logro del mismo.
Satisfactorio con observaciones	El informe da cuenta del cumplimiento parcial de los objetivos de "el Proyecto" , pero presenta retrasos y/o reparos que no afectan de forma significativa el cumplimiento de los compromisos contenidos en el mismo.
Alerta de Insatisfactorio	El Informe da cuenta de incumplimiento de compromisos contraídos en "el Proyecto" , mostrando alertas para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un "Plan de Acciones Remediales" en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación.
Insatisfactorio	El Informe refleja debilidades y retrasos significativos en el cumplimiento de compromisos establecidos en "el Proyecto" , significando riesgos relevantes para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un "Plan de Viabilidad", en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación.

"El Ministerio" entregará a **"la Institución"** los formatos de los Informes señalados en la presente cláusula, con las indicaciones que correspondan para cada caso, con a lo menos diez (10) días corridos de anticipación a la fecha en que corresponda entregar el respectivo Informe.

Sin perjuicio de lo señalado, **"el Ministerio"** podrá solicitar información adicional, si el avance de **"el Proyecto"** u otras características de los mismo así lo ameriten.

Asimismo, el Comité del Plan de Fortalecimiento podrá tener acceso a los Informes, así como podrá requerir mayores antecedentes, de acuerdo con su rol de supervisión y seguimiento de las iniciativas, según se establece en la Ley N° 21.094 (artículo 58).

OCTAVO: Vigencia del Convenio y plazo de ejecución de "el Proyecto".

La vigencia del presente Convenio será de **30** (treinta) meses, contados a partir de la fecha de total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe, para fines de seguimiento posterior al término de **"el Proyecto"** de manera de monitorear los avances y evaluar el impacto esperado en el desarrollo y ejecución de **"el Proyecto"**. Esta vigencia incluye el plazo de ejecución de **"el Proyecto"** que será de **24** (veinticuatro) meses contabilizados desde la total tramitación del último acto administrativo que apruebe el presente convenio.

Sin perjuicio de lo anterior, **"las Partes"** declaran que por razones de buen servicio, asociadas a las características de **"el Proyecto"** y los resultados esperados de alto impacto en **"la Institución"** que hacen necesario que pueda ser implementado con la mayor antelación posible para permitir el pronto cumplimiento de los compromisos adquiridos, el presente Convenio se implementará antes de la total tramitación del último acto administrativo que le dé aprobación y desde la fecha de suscripción del presente instrumento, en aquellas actividades que no consistan en traspaso de fondos o recursos de **"el Ministerio"** a **"la Institución"**, pudiendo imputar a los recursos entregados en virtud de este Convenio, aquellos gastos en que se incurra con anterioridad a la total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe, en casos calificados y que corresponda a las razones de buen servicio antes indicadas.

"El Ministerio" podrá ampliar el plazo de ejecución y de vigencia del presente acuerdo, conforme a una solicitud por escrito de **"la Institución"**, con anticipación de al menos tres (3) meses al vencimiento del plazo de ejecución, cuando concurren circunstancias calificadas por éste que impidan un adecuado logro de los compromisos convenidos. La extensión del plazo se concederá por una sola vez y no podrá exceder de doce (12) meses, contados desde la fecha de término de la ejecución de **"el Proyecto"** y de la vigencia de este Convenio, respectivamente. Por motivos excepcionales, considerando la evaluación que pueda realizar el Comité del Plan de Fortalecimiento, **"el Ministerio"** podrá evaluar la factibilidad de otorgar una prórroga sin cumplir los requisitos señalados precedentemente. Para tales efectos se deberá suscribir la correspondiente modificación de Convenio y dictarse el acto administrativo que la sancione.

NOVENO: Supervisión de la ejecución de "el Proyecto".

El seguimiento de la ejecución de **"el Proyecto"**, por parte de la Subsecretaría de Educación Superior de **"el Ministerio"**, tendrá tanto un carácter sustantivo, en el sentido de cooperar y ofrecer el apoyo necesario para el cumplimiento de sus actividades y fines; como de control, orientado a que **"la Institución"** realice oportunamente las adecuaciones que se estimen necesarias y se ajusten a las normas y procedimientos vigentes.

La supervisión puede incluir visitas programadas, en la frecuencia determinada por **"el Ministerio"** para examinar los avances de **"el Proyecto"** desde el punto de vista académico y financiero; asimismo, **"el Ministerio"** podrá realizar labores de control

de cualquier otro tipo que tenga relación con la gestión, implementación, evaluación y seguimiento del **"Convenio"**.

Además, en virtud de las funciones y atribuciones otorgadas por la Ley N° 21.094, el Comité del Plan de Fortalecimiento, se hará parte en procesos de supervisión, según mecanismos oportunamente comunicados a **"la Institución"**.

A su vez, **"la Institución"** deberá contar con un equipo responsable de monitorear la implementación del **"Convenio"** y **"el Proyecto"** cuya organización deberá ser apropiada para asegurar el éxito de su implementación.

DÉCIMO: Rendición de cuentas.

"La Institución" entregará rendiciones de cuentas de los recursos aportados por **"el Ministerio"** conforme a los procedimientos establecidos en la Resolución N° 30, de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la reemplace, las que deberán presentarse mensualmente dentro de los primeros quince (15) días hábiles del mes siguiente a aquel que corresponda rendir, y desde que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el presente convenio.

"El Ministerio", a través de la Subsecretaría de Educación Superior, revisará la rendición de cuentas en un plazo que no excederá de sesenta (60) días corridos contados desde su recepción y podrá aprobarla u observarla, lo que deberá comunicarse por escrito dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión.

En caso de haber observaciones a la rendición de cuentas, **"la Institución"** tendrá un plazo de diez (10) días corridos siguientes a la recepción de la comunicación oficial y por escrito de éstas, para hacer las correcciones o aclaraciones pertinentes y entregarlas a **"el Ministerio"**, el que deberá revisarlas dentro de los diez (10) días corridos siguientes a la fecha de recepción y aprobarlos o rechazarlos, lo que comunicará por escrito dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión.

En el caso que las observaciones no sean definitivamente subsanadas dentro del plazo indicado, **"el Ministerio"** rechazará el o los gastos relativos a la observación y **"la Institución"** deberá devolver el monto observado a la cuenta de **"el Proyecto"**, en el caso de que el referido proyecto se encontrase en ejecución; en caso contrario, esto es que **"el Proyecto"** se encontrase finalizado, los recursos observados deberán ser restituidos según las instrucciones que entregue **"el Ministerio"**, según las normas legales que rijan al momento de producirse este rechazo. En caso de que **"la Institución"** no devuelva o no restituya los recursos observados, **"el Ministerio"**, pondrá término anticipado al presente Convenio, mediante acto administrativo fundado, y exigirá la restitución de los saldos no ejecutados, no rendidos u observados, según lo previsto en la cláusula siguiente.

DÉCIMO PRIMERO: Término anticipado del Convenio.

"El Ministerio" podrá determinar el término anticipado del convenio.

Casos en que procede el término anticipado del convenio (incumplimiento de carácter grave y/o reiterado):

- a) La ejecución de **"el Proyecto"** no se realice o se haga imposible su ejecución.

- b) Haber destinado **"la Institución"** los recursos de **"el Proyecto"**, a una finalidad distinta a la comprometida.
- c) Retraso reiterado en la entrega de los Informes señalados en la cláusula séptima del presente instrumento. Se entenderá por retraso reiterado cuando esta situación ocurra en más de tres (3) oportunidades.
- d) Obtener dos informes consecutivos catalogados como "Insatisfactorio", en los términos de la cláusula séptima del presente Convenio.
- e) La no devolución o restitución de gastos observados en la rendición de cuentas, según señala la cláusula décima del presente acuerdo

En el evento que **"el Ministerio"**, por resolución fundada, adopte la decisión de poner término anticipado al convenio, **"la Institución"** deberá proceder a la restitución de los recursos percibidos que hayan sido observados, rechazados, no rendidos y/o no ejecutados, en los términos de la cláusula siguiente.

DÉCIMO SEGUNDO: Reembolsos y Restituciones de Recursos.

En el evento que **"el Ministerio"**, por resolución fundada, ponga término anticipado al presente Convenio, por la causal señalada en literal a) de la cláusula décimo primera, esto es en caso de que la ejecución de **"el Proyecto"** no se realice, o se haga imposible su ejecución dentro de los plazos previstos para ello, **"la Institución"** deberá reembolsar la totalidad de los recursos transferidos por **"el Ministerio"**, dentro de un plazo de noventa (90) días corridos, contados desde la notificación por carta certificada del acto administrativo que ponga término al presente convenio.

En caso del término anticipado, por cualquiera de las causales señaladas en los literales b), c), d) o e) de la cláusula Décimo Primera del presente Convenio **"la Institución"** deberá rembolsar los recursos percibidos que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados, a la fecha de la notificación del término anticipado del Convenio. Para cumplir con esta obligación **"la Institución"** tendrá un plazo de noventa (90) días corridos contados desde la notificación del acto administrativo que pone término anticipado al presente Convenio.

Por su parte, si luego de la ejecución de **"el Proyecto"** quedaren saldos de recursos aportados por **"el Ministerio"**, en razón de no haber sido utilizados o comprometidos mediante los contratos, órdenes de compras o actos administrativos correspondientes, aprobados por **"el Ministerio"**, deberán ser devueltos, dentro de un plazo de noventa (90) días corridos, contados desde la comunicación por escrito de la aprobación de la última rendición de cuentas correspondiente, según lo establecido en la cláusula décima del presente Convenio.

Se entenderá por recursos ejecutados aquellos pagados por **"la Institución"** que hayan sido aprobados por **"el Ministerio"** en las rendiciones de cuentas previas al término anticipado o en la última rendición correspondiente, y los que, aunque no se encuentren pagados, cuenten con una orden de compra o documento equivalente, también aprobados por **"el Ministerio"**, con fecha anterior al término anticipado del presente Convenio o con fecha anterior al término de ejecución del presente Convenio.

Todos los reembolsos que deba hacer **"la Institución"** en virtud de lo precedentemente señalado, los efectuará según las instrucciones operativas que entregue **"el Ministerio"** al momento de la notificación correspondiente, sin perjuicio de las normas legales que rijan al momento de producirse los excedentes.

La adopción por parte de **"el Ministerio"**, de las medidas anteriores, no dará derecho a indemnización alguna en favor de **"la Institución"**.

DÉCIMO TERCERO: Cesión de Derechos.

Los derechos y obligaciones que en virtud de este Convenio adquiere **"la Institución"** no podrán ser objeto de cesión, aporte ni transferencia a título alguno, siendo entera y exclusivamente responsable **"la Institución"**, mientras subsista la vigencia del mismo, respondiendo ante **"el Ministerio"** en caso de incurrir en incumplimiento total o parcial del presente Convenio.

DÉCIMO CUARTO: Contrato con Terceros.

Para la ejecución de **"el Proyecto"**, **"la Institución"** podrá celebrar contratos con terceros, debiendo exigir en todos estos casos a las personas con quienes contrate, las cauciones necesarias que tiendan a garantizar el correcto cumplimiento del Convenio y la adecuada orientación de los recursos aportados por **"el Ministerio"** al cumplimiento de los objetivos del mismo.

"Las Partes" dejan expresa constancia que **"la Institución"** será la única responsable ante terceros por los contratos que ésta deba celebrar en cumplimiento de las obligaciones que le impone el presente Convenio, sin que en virtud de los mismos se genere vínculo contractual alguno para con **"el Ministerio"**.

DÉCIMO QUINTO: Domicilio.

Para todos los efectos legales y administrativos derivados de este Convenio, **"las Partes"** fijan su domicilio en la ciudad y comuna de Santiago y prorrogan competencia para ante sus tribunales ordinarios de justicia de la comuna de Santiago.

DÉCIMO SEXTO: Ejemplares.

El presente Convenio se otorga en tres (3) ejemplares de igual tenor, fecha y validez, quedando dos en poder de **"el Ministerio"** y uno en poder de **"la Institución"**.

DÉCIMO SÉPTIMO: Nombramientos

El nombramiento de don Juan Eduardo Vargas Duhart, para actuar en representación del Ministerio de Educación, consta en Decreto N° 235, de 2019, del Ministerio de Educación.

El nombramiento de don Emilio Rodríguez Ponce, para representar a la Universidad de Tarapacá, consta en Decreto N° 193, de fecha 8 de junio de 2018, del Ministerio de Educación.

Los documentos antes citados no se insertan por ser conocidos de **"las Partes"**.

DÉCIMO OCTAVO: Anexo

Se acompaña como Anexo **"el Proyecto"** denominado: "Fortalecimiento del cuerpo académico para lograr complejidad y excelencia universitaria en una universidad de zona extrema".

FDO. EMILIO RODRÍGUEZ PONCE, RECTOR, UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ; JUAN EDUARDO VARGAS DUHART, SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, MINISTERIO DE EDUCACIÓN”.

ARTÍCULO SEGUNDO: Apruébase el Convenio celebrado el día 4 de noviembre de 2020, entre el Ministerio de Educación y la Universidad de Tarapacá, cuyo texto es el siguiente:

CONVENIO

ENTRE

EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Y

LA UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

“PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES, AÑO 2020”

**“Fortalecimiento de la gestión institucional mediante la actualización, modernización e integración de sistemas y recursos institucionales en un contexto de desarrollo de universidad compleja, con calidad y equidad”
Código “UTA20992”**

En Santiago, Chile, a 4 de noviembre de 2020, entre el Ministerio de Educación, en adelante e indistintamente **“el Ministerio”**, representado por el Subsecretario de Educación Superior don **Juan Eduardo Vargas Duhart**, ambos domiciliados para estos efectos en Av. Libertador Bernardo O'Higgins N° 1371, cuarto piso, Santiago, por una parte; y por la otra, la Universidad de Tarapacá, en adelante e indistintamente **“la Institución”**, representada por su Rector, don **Emilio Rodríguez Ponce**, ambos domiciliados en Avenida General Velásquez N° 1775, Arica; en adelante denominados colectiva e indistintamente **“las Partes”**, se suscribe el siguiente Convenio:

PRIMERO: Antecedentes.

Que, la Ley N° 21.192, de Presupuestos del Sector Público para el año 2020, y sus modificaciones, en su Partida 09, Capítulo 90, Programa 02, Subtítulo 24, Ítem 03, Asignación 221; y Subtítulo 33, Ítem 03, Asignación 417, ambas Glosa 07, contempla recursos para el “Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales” y para el “Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales - Infraestructura”, respectivamente.

Que, la Glosa 07 del Programa 02, antes mencionado, señala que estos recursos son para el fortalecimiento de las universidades estatales referidas en el artículo 1° del D.F.L. (Ed.) N° 4, de 1981, Ministerio de Educación, de conformidad al reglamento que se dicte al efecto por el Ministerio de Educación y sus modificaciones.

Que, por lo anteriormente señalado, se dictó el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación, que reglamenta las asignaciones “Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales” y “Plan de Fortalecimiento Universidades Estatales – Infraestructura” que, en su artículo 1°, dispone que el objeto de dichas asignaciones es desarrollar un plan de fortalecimiento a diez años, en adelante el “Plan”, de las universidades estatales referidas en el artículo 1° del D.F.L. N° 4 de 1981, Ministerio

de Educación, a través de proyectos aprobados e implementados por las instituciones antes señaladas.

Que, el mencionado reglamento señala, además, en su artículo 4º, que el Comité del Plan de Fortalecimiento aprobará los proyectos, tanto individuales como en red, que se financien en virtud del "Plan".

Que, asimismo, el mencionado reglamento señala en su artículo 6º, que la implementación de los proyectos aprobados se realizará a través de los convenios respectivos que suscriba la universidad estatal con el Ministerio de Educación, explicitando el contenido mínimo de ellos.

Que, en virtud de lo anterior, para la implementación de los proyectos, es necesario que **"la Institución"** y **"el Ministerio"**, suscriban el presente Convenio.

SEGUNDO: Objetivos, Ejes Estratégicos e Hitos del Proyecto.

"Las Partes" acuerdan celebrar el presente Convenio que tiene por finalidad la ejecución y desarrollo del proyecto denominado "Fortalecimiento de la gestión institucional mediante la actualización, modernización e integración de sistemas y recursos institucionales en un contexto de desarrollo de universidad compleja, con calidad y equidad", en adelante e indistintamente, **"el Proyecto"**.

Ejes/Línea de acción principal: Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional.

Objetivo general: Actualización, modernización y articulación de sistemas y plataformas claves de gestión con actualización de mecanismos de gestión de recursos tangibles e intangibles estratégicos institucionales.

Objetivos específicos:

- Objetivo Específico 1: Escalar e implementar una arquitectura de sistema estratégico compleja de gestión integral de apoyo a la toma de decisiones y de manejo de recursos institucionales claves para el desarrollo institucional.
- Objetivo Específico 2: Diseñar políticas y mecanismos de optimización en la gestión institucional mediante la profesionalización de equipos de trabajo y gestión optimizada de recursos y capacidades institucionales.
- Objetivo Específico 3: Proyectar las inversiones y diseñar nuevas especificaciones y normas de infraestructura a nivel institucional con foco en el desarrollo de una "ciudad del conocimiento inteligente y sostenible.

El cumplimiento de los objetivos precedentemente señalados será evaluado a través de los Informes indicados en la cláusula séptima.

TERCERO: Normativa Aplicable.

Para dar cumplimiento a la cláusula anterior, **"la Institución"** asume la responsabilidad directa en el cumplimiento de los objetivos de **"el Proyecto"**, sujetándose estrictamente a las estipulaciones establecidas en el presente Convenio, el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación y sus modificaciones, en **"el Proyecto"** y a las directrices que **"el Ministerio"** le imparta a través de la Subsecretaría de Educación Superior.

CUARTO: Costo total de ejecución del proyecto.

"Las Partes" convienen que el costo total de ejecución de **"el Proyecto"** asciende a la suma de \$676.900.000.- (seiscientos setenta y seis millones novecientos mil pesos). Dicha cantidad, será aportada por **"el Ministerio"** según lo estipulado en la cláusula siguiente.

El destino de estos recursos son los que se manifiestan en **"el Proyecto"**, que se acompaña como Anexo en la cláusula Décimo Octava del presente acuerdo.

QUINTO: Aporte del Ministerio de Educación.

"El Ministerio" aportará a **"la Institución"** la cantidad única y total de \$676.900.000.- (seiscientos setenta y seis millones novecientos mil pesos), en una sola cuota, la que se entregará una vez que se cumplan copulativamente las siguientes condiciones:

- a) Que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que aprueba el presente Convenio; y
- b) Exista disponibilidad presupuestaria en la Ley de Presupuestos del año respectivo.

SEXTO: Obligaciones de "las Partes".

I. Compromisos que asume "la Institución".

Durante la ejecución de **"el Proyecto"**, **"la Institución"** asume los siguientes compromisos y obligaciones, sin perjuicio de los que le imponga la normativa señalada en la cláusula tercera.

"La Institución" se compromete a:

- a) Entregar los Informes de Avance Semestral y Final de **"el Proyecto"** y rendir cuenta, según lo estipulado en las cláusulas séptima y décima de este Convenio, respectivamente.
- b) Implementar y aplicar mecanismos de seguimiento de **"el Proyecto"**.
- c) Facilitar los mecanismos de monitoreo y seguimiento de **"el Ministerio"** y del Comité del Plan de Fortalecimiento en virtud de las atribuciones y funciones establecidas en el Decreto N° 375, de 2018, que Regula el Consejo de Coordinación de Universidades del Estado, en base a lo dispuesto en el artículo 58 de la Ley N° 21.094 sobre Universidades Estatales, señalados en la cláusula novena y en concordancia con lo establecido en el Decreto N° 70, de 2020, del Ministerio de Educación.
- d) Utilizar los procedimientos de adquisición o contratación, financieros y contables propios de **"la Institución"**, de acuerdo con la normativa vigente, de una manera adecuada para la efectiva gestión de **"el Proyecto"** y que permitan un buen y eficiente uso de los recursos públicos.

II. Compromisos y obligaciones que asume "el Ministerio":

"El Ministerio", durante la implementación de **"el Proyecto"** se compromete a:

- a) Transferir los recursos referidos en la cláusula quinta a **"la Institución"**, una vez cumplidos los requerimientos que en la citada cláusula se indican.
- b) Asistir consultas, responder oportunamente a sugerencias y retroalimentar oportuna y sistemáticamente a **"la Institución"** sobre la

- ejecución de **"el Proyecto"**. Esta labor será llevada a cabo por la Subsecretaría de Educación Superior de **"el Ministerio"**.
- c) Realizar el seguimiento del Convenio coordinando su monitoreo y evaluación, debiendo velar por el cumplimiento de sus objetivos. Esta labor será llevada a cabo por la Subsecretaría de Educación Superior de **"el Ministerio"** considerando las acciones que puedan ser definidas por el Comité del Plan de Fortalecimiento, tal como se establece la cláusula novena del presente Convenio.

SÉPTIMO: Informes.

"La Institución" entregará a **"el Ministerio"**, a través del Departamento de Fortalecimiento Institucional de la Subsecretaría de Educación Superior, los informes que se indica a continuación, los que deberán proveer información sobre los logros alcanzados en la implementación de **"el Proyecto"**, y el buen uso y destino de los recursos aportados por **"el Ministerio"**, los que serán corregidos y evaluados en los términos que se señala.

1. Informes.

Los Informes de Logros de objetivos que debe presentar **"la Institución"** son:

a. Informes de Avance Semestral: deberán dar cuenta del progreso del Convenio y logros alcanzados en la implementación de **"el Proyecto"**, durante cada semestre calendario y será entregado a **"el Ministerio"** dentro de los diez (10) días hábiles siguientes contados desde el término del semestre respectivo (10 primeros días hábiles de enero y julio, según corresponda).

El primer Informe de Avance Semestral, incluirá los avances de **"el Proyecto"** desde que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el presente Convenio, esto es, desde su entrada en vigencia, y deberá entregarse en julio de 2021.

b. Informe Final: incluirá información respecto de los avances al término de la ejecución del respectivo Convenio. Éste será entregado dentro de los cuarenta y cinco (45) días hábiles siguientes al término de la duración de la ejecución de **"el Proyecto"** y tendrá como objeto evaluar y determinar si **"la Institución"** cumplió total y oportunamente con las actividades, procedimientos y logros previstos para el mismo, según las obligaciones asumidas por **"la Institución"** en virtud del presente Convenio.

2. Reglas Generales para los Informes

"El Ministerio", comunicará a **"la Institución"** por escrito a más tardar dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la entrega del informe respectivo, la recepción conforme o las observaciones que se detecten a éste, antes de realizar la evaluación que se indica posteriormente. **"La Institución"** dispondrá de un plazo de cinco (5) días hábiles contados desde la comunicación de las observaciones, para enviar una versión corregida de dicho informe.

"El Ministerio", evaluará los Informes en un plazo de cincuenta (50) días hábiles contados desde su recepción conforme, de acuerdo con las siguientes categorías de cumplimiento:

Categoría	Definición
Satisfactorio	El Informe da cuenta del cumplimiento total y/o significativo de los compromisos contenidos en "el Proyecto" , en donde las

	observaciones posibles no afectan la planificación y logro del mismo.
Satisfactorio con observaciones	El informe da cuenta del cumplimiento parcial de los objetivos de "el Proyecto" , pero presenta retrasos y/o reparos que no afectan de forma significativa el cumplimiento de los compromisos contenidos en el mismo.
Alerta de Insatisfactorio	El Informe da cuenta de incumplimiento de compromisos contraídos en "el Proyecto" , mostrando alertas para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un "Plan de Acciones Remediales" en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación.
Insatisfactorio	El Informe refleja debilidades y retrasos significativos en el cumplimiento de compromisos establecidos en "el Proyecto" , significando riesgos relevantes para el desarrollo del mismo. Se acuerda la presentación de un "Plan de Viabilidad", en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde la comunicación de la evaluación.

"El Ministerio" entregará a **"la Institución"** los formatos de los Informes señalados en la presente cláusula, con las indicaciones que correspondan para cada caso, con a lo menos diez (10) días corridos de anticipación a la fecha en que corresponda entregar el respectivo Informe.

Sin perjuicio de lo señalado, **"el Ministerio"** podrá solicitar información adicional, si el avance de **"el Proyecto"** u otras características de los mismo así lo ameriten.

Asimismo, el Comité del Plan de Fortalecimiento podrá tener acceso a los Informes, así como podrá requerir mayores antecedentes, de acuerdo con su rol de supervisión y seguimiento de las iniciativas, según se establece en la Ley N° 21.094 (artículo 58).

OCTAVO: Vigencia del Convenio y plazo de ejecución de "el Proyecto".

La vigencia del presente Convenio será de **30** (treinta) meses, contados a partir de la fecha de total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe, para fines de seguimiento posterior al término de **"el Proyecto"** de manera de monitorear los avances y evaluar el impacto esperado en el desarrollo y ejecución de **"el Proyecto"**. Esta vigencia incluye el plazo de ejecución de **"el Proyecto"** que será de **24** (veinticuatro) meses contabilizados desde la total tramitación del último acto administrativo que apruebe el presente convenio.

Sin perjuicio de lo anterior, **"las Partes"** declaran que por razones de buen servicio, asociadas a las características de **"el Proyecto"** y los resultados esperados de alto impacto en **"la Institución"** que hacen necesario que pueda ser implementado con la mayor antelación posible para permitir el pronto cumplimiento de los compromisos adquiridos, el presente Convenio se implementará antes de la total tramitación del último acto administrativo que le dé aprobación y desde la fecha de suscripción del presente instrumento, en aquellas actividades que no consistan en traspaso de fondos o recursos de **"el Ministerio"** a **"la Institución"**, pudiendo imputar a los recursos entregados en virtud de este Convenio, aquellos gastos en que se incurra con anterioridad a la total tramitación del último acto administrativo que lo apruebe, en casos calificados y que corresponda a las razones de buen servicio antes indicadas.

"El Ministerio" podrá ampliar el plazo de ejecución y de vigencia del presente acuerdo, conforme a una solicitud por escrito de **"la Institución"**, con anticipación

de al menos tres (3) meses al vencimiento del plazo de ejecución, cuando concurren circunstancias calificadas por éste que impidan un adecuado logro de los compromisos convenidos. La extensión del plazo se concederá por una sola vez y no podrá exceder de doce (12) meses, contados desde la fecha de término de la ejecución de **"el Proyecto"** y de la vigencia de este Convenio, respectivamente. Por motivos excepcionales, considerando la evaluación que pueda realizar el Comité del Plan de Fortalecimiento, **"el Ministerio"** podrá evaluar la factibilidad de otorgar una prórroga sin cumplir los requisitos señalados precedentemente. Para tales efectos se deberá suscribir la correspondiente modificación de Convenio y dictarse el acto administrativo que la sancione.

NOVENO: Supervisión de la ejecución de "el Proyecto".

El seguimiento de la ejecución de **"el Proyecto"**, por parte de la Subsecretaría de Educación Superior de **"el Ministerio"**, tendrá tanto un carácter sustantivo, en el sentido de cooperar y ofrecer el apoyo necesario para el cumplimiento de sus actividades y fines; como de control, orientado a que **"la Institución"** realice oportunamente las adecuaciones que se estimen necesarias y se ajusten a las normas y procedimientos vigentes.

La supervisión puede incluir visitas programadas, en la frecuencia determinada por **"el Ministerio"** para examinar los avances de **"el Proyecto"** desde el punto de vista académico y financiero; asimismo, **"el Ministerio"** podrá realizar labores de control de cualquier otro tipo que tenga relación con la gestión, implementación, evaluación y seguimiento del **"Convenio"**.

Además, en virtud de las funciones y atribuciones otorgadas por la Ley N° 21.094, el Comité del Plan de Fortalecimiento, se hará parte en procesos de supervisión, según mecanismos oportunamente comunicados a **"la Institución"**.

A su vez, **"la Institución"** deberá contar con un equipo responsable de monitorear la implementación del **"Convenio"** y **"el Proyecto"** cuya organización deberá ser apropiada para asegurar el éxito de su implementación.

DÉCIMO: Rendición de cuentas.

"La Institución" entregará rendiciones de cuentas de los recursos aportados por **"el Ministerio"** conforme a los procedimientos establecidos en la Resolución N° 30, de 2015, de la Contraloría General de la República, o la normativa que la reemplace, las que deberán presentarse mensualmente dentro de los primeros quince (15) días hábiles del mes siguiente a aquel que corresponda rendir, y desde que se encuentre totalmente tramitado el último acto administrativo que apruebe el presente convenio.

"El Ministerio", a través de la Subsecretaría de Educación Superior, revisará la rendición de cuentas en un plazo que no excederá de sesenta (60) días corridos contados desde su recepción y podrá aprobarla u observarla, lo que deberá comunicarse por escrito dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión.

En caso de haber observaciones a la rendición de cuentas, **"la Institución"** tendrá un plazo de diez (10) días corridos siguientes a la recepción de la comunicación oficial y por escrito de éstas, para hacer las correcciones o aclaraciones pertinentes y entregarlas a **"el Ministerio"**, el que deberá revisarlas dentro de los diez (10) días corridos siguientes a la fecha de recepción y aprobarlos o rechazarlos, lo que

comunicará por escrito dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes al plazo previsto para la revisión.

En el caso que las observaciones no sean definitivamente subsanadas dentro del plazo indicado, **"el Ministerio"** rechazará el o los gastos relativos a la observación y **"la Institución"** deberá devolver el monto observado a la cuenta de **"el Proyecto"**, en el caso de que el referido proyecto se encontrase en ejecución; en caso contrario, esto es que **"el Proyecto"** se encontrase finalizado, los recursos observados deberán ser restituidos según las instrucciones que entregue **"el Ministerio"**, según las normas legales que rijan al momento de producirse este rechazo. En caso de que **"la Institución"** no devuelva o no restituya los recursos observados, **"el Ministerio"**, pondrá término anticipado al presente Convenio, mediante acto administrativo fundado, y exigirá la restitución de los saldos no ejecutados, no rendidos u observados, según lo previsto en la cláusula siguiente.

DÉCIMO PRIMERO: Término anticipado del Convenio.

"El Ministerio" podrá determinar el término anticipado del convenio.

Casos en que procede el término anticipado del convenio (incumplimiento de carácter grave y/o reiterado):

- a) La ejecución de **"el Proyecto"** no se realice o se haga imposible su ejecución.
- b) Haber destinado **"la Institución"** los recursos de **"el Proyecto"**, a una finalidad distinta a la comprometida.
- c) Retraso reiterado en la entrega de los Informes señalados en la cláusula séptima del presente instrumento. Se entenderá por retraso reiterado cuando esta situación ocurra en más de tres (3) oportunidades.
- d) Obtener dos informes consecutivos catalogados como "Insatisfactorio", en los términos de la cláusula séptima del presente Convenio.
- e) La no devolución o restitución de gastos observados en la rendición de cuentas, según señala la cláusula décima del presente acuerdo

En el evento que **"el Ministerio"**, por resolución fundada, adopte la decisión de poner término anticipado al convenio, **"la Institución"** deberá proceder a la restitución de los recursos percibidos que hayan sido observados, rechazados, no rendidos y/o no ejecutados, en los términos de la cláusula siguiente.

DÉCIMO SEGUNDO: Reembolsos y Restituciones de Recursos.

En el evento que **"el Ministerio"**, por resolución fundada, ponga término anticipado al presente Convenio, por la causal señalada en literal a) de la cláusula décimo primera, esto es en caso de que la ejecución de **"el Proyecto"** no se realice, o se haga imposible su ejecución dentro de los plazos previstos para ello, **"la Institución"** deberá reembolsar la totalidad de los recursos transferidos por **"el Ministerio"**, dentro de un plazo de noventa (90) días corridos, contados desde la notificación por carta certificada del acto administrativo que ponga término al presente convenio.

En caso del término anticipado, por cualquiera de las causales señaladas en los literales b), c), d) o e) de la cláusula Décimo Primera del presente Convenio **"la Institución"** deberá rembolsar los recursos percibidos que hayan sido observados, no rendidos y/o no ejecutados, a la fecha de la notificación del término anticipado del Convenio. Para cumplir con esta obligación **"la Institución"** tendrá un plazo de noventa (90) días corridos contados desde la notificación del acto administrativo que pone término anticipado al presente Convenio.

Por su parte, si luego de la ejecución de **"el Proyecto"** quedaren saldos de recursos aportados por **"el Ministerio"**, en razón de no haber sido utilizados o comprometidos mediante los contratos, órdenes de compras o actos administrativos correspondientes, aprobados por **"el Ministerio"**, deberán ser devueltos, dentro de un plazo de noventa (90) días corridos, contados desde la comunicación por escrito de la aprobación de la última rendición de cuentas correspondiente, según lo establecido en la cláusula décima del presente Convenio.

Se entenderá por recursos ejecutados aquellos pagados por **"la Institución"** que hayan sido aprobados por **"el Ministerio"** en las rendiciones de cuentas previas al término anticipado o en la última rendición correspondiente, y los que, aunque no se encuentren pagados, cuenten con una orden de compra o documento equivalente, también aprobados por **"el Ministerio"**, con fecha anterior al término anticipado del presente Convenio o con fecha anterior al término de ejecución del presente Convenio.

Todos los reembolsos que deba hacer **"la Institución"** en virtud de lo precedentemente señalado, los efectuará según las instrucciones operativas que entregue **"el Ministerio"** al momento de la notificación correspondiente, sin perjuicio de las normas legales que rijan al momento de producirse los excedentes.

La adopción por parte de **"el Ministerio"**, de las medidas anteriores, no dará derecho a indemnización alguna en favor de **"la Institución"**.

DÉCIMO TERCERO: Cesión de Derechos.

Los derechos y obligaciones que en virtud de este Convenio adquiere **"la Institución"** no podrán ser objeto de cesión, aporte ni transferencia a título alguno, siendo entera y exclusivamente responsable **"la Institución"**, mientras subsista la vigencia del mismo, respondiendo ante **"el Ministerio"** en caso de incurrir en incumplimiento total o parcial del presente Convenio.

DÉCIMO CUARTO: Contrato con Terceros.

Para la ejecución de **"el Proyecto"**, **"la Institución"** podrá celebrar contratos con terceros, debiendo exigir en todos estos casos a las personas con quienes contrate, las cauciones necesarias que tiendan a garantizar el correcto cumplimiento del Convenio y la adecuada orientación de los recursos aportados por **"el Ministerio"** al cumplimiento de los objetivos del mismo.

"Las Partes" dejan expresa constancia que **"la Institución"** será la única responsable ante terceros por los contratos que ésta deba celebrar en cumplimiento de las obligaciones que le impone el presente Convenio, sin que en virtud de los mismos se genere vínculo contractual alguno para con **"el Ministerio"**.

DÉCIMO QUINTO: Domicilio.

Para todos los efectos legales y administrativos derivados de este Convenio, **"las Partes"** fijan su domicilio en la ciudad y comuna de Santiago y prorrogan competencia para ante sus tribunales ordinarios de justicia de la comuna de Santiago.

DÉCIMO SEXTO: Ejemplares.

El presente Convenio se otorga en tres (3) ejemplares de igual tenor, fecha y validez, quedando dos en poder de **"el Ministerio"** y uno en poder de **"la Institución"**.

DÉCIMO SÉPTIMO: Nombramientos

El nombramiento de don Juan Eduardo Vargas Duhart, para actuar en representación del Ministerio de Educación, consta en Decreto N° 235, de 2019, del Ministerio de Educación.

El nombramiento de don Emilio Rodríguez Ponce, para representar a la Universidad de Tarapacá, consta en Decreto N° 193, de fecha 8 de junio de 2018, del Ministerio de Educación.

Los documentos antes citados no se insertan por ser conocidos de **"las Partes"**.

DÉCIMO OCTAVO: Anexo

Se acompaña como Anexo **"el Proyecto"** denominado: "Fortalecimiento de la gestión institucional mediante la actualización, modernización e integración de sistemas y recursos institucionales en un contexto de desarrollo de universidad compleja, con calidad y equidad".

FDO. EMILIO RODRÍGUEZ PONCE, RECTOR, UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ; JUAN EDUARDO VARGAS DUHART, SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, MINISTERIO DE EDUCACIÓN".

ARTÍCULO TERCERO: Impútese el monto que indica el presente acto administrativo a las siguientes asignaciones presupuestarias, correspondientes a la ley N°21.192, de Presupuestos del Sector Público para el año 2020:

Asignación Presupuestaria	Monto en (\$)	Código Proyecto
09-90-02-24-03-221	600.000.000	UTA20991
09-90-02-33-03-417	323.100.000	UTA20991
09-90-02-24-03-221	380.990.000	UTA20992
09-90-02-33-03-417	295.910.000	UTA20992

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y NOTIFÍQUESE

"POR ORDEN DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA"


RAÚL FIGUEROA SALAS
MINISTRO DE EDUCACIÓN



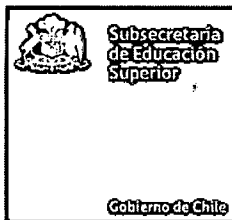
Lo que transcribo para su conocimiento.

Saluda atentamente a Ud.,


JUAN EDUARDO VARGAS DUHART
SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Distribución:

- Subsecretaría de Educación Superior 1C.
- DFI 1C.
- Institución 1C.
- Archivo 1C.
- Ejec. Presupuestaria 1C.
- **TOTAL 5C.**



PROYECTO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES
AÑO 2020



Código: UTA20991

I. Antecedentes generales						
Universidad	Universidad de Tarapacá					
Nombre proyecto	Fortalecimiento del cuerpo académico para lograr complejidad y excelencia universitaria en una universidad de zona extrema.					
Línea de acción		Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional				
	S	Digitalización y virtualización de la universidad				
		Desarrollo del área de pregrado / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional				
	P	Desarrollo del estamento docente / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional				
		Universidad y desarrollo territorial				
		Otra línea de acción (de carácter excepcional). Indicar: ____				
Tipo de proyecto		Diseño/planificación	X	Desarrollo		Consolidación
Priorización de la propuesta	1					
Duración	24 meses					
Monto financiamiento	M\$ 923.100.- (M\$ 600.000 gasto corriente / M\$ 323.100 gasto capital)					
Jefe/a proyecto	Dr. Alfonso Díaz Aguad / Vicerrector Académico					

Carta de compromiso institucional

PROYECTO INSTITUCIONAL
PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES AÑO 2020

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

Fecha: 03 de noviembre de 2020

Yo **Emilio Rodríguez Ponce**, Rector/a de la **Universidad de Tarapacá**, en el marco de nuestro Plan de Fortalecimiento a 10 años, comprometo los esfuerzos institucionales para la implementación de la iniciativa **"Fortalecimiento del cuerpo académico para lograr complejidad y excelencia universitaria en una universidad de zona extrema"** considerando:

- Gestionar y desarrollar las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento a los compromisos contraídos de forma oportuna y con los más altos estándares de calidad;
- Garantizar la disponibilidad de equipos responsables (directivos, profesionales y técnicos) adecuados y requeridos para cumplir con los compromisos definidos;
- Velar por el buen uso de los recursos materiales y financieros asociados a la ejecución de la iniciativa;
- Sistematizar y monitorear adecuadamente su implementación, asegurando el cumplimiento de resultados esperados y también a su sustentabilidad.


EMILIO RODRÍGUEZ PONCE
RECTOR



II. Articulación con Plan de Fortalecimiento a 10 años

Área estratégica (AE1)		Gestión y Planificación Estratégica	
Objetivo estratégico		Estrategias (E)	Cambios Esperados
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.		Contratación de una dotación significativa de académicos con grado de Doctor que cumplan con la integralidad del quehacer académico, es decir, con capacidad para generar investigación competitiva y publicaciones de alto impacto, junto con formación de pregrado, postgrado y vinculación con el medio.	- Tasa de doctores jornada completa equivalente al nivel establecido por el sistema estatal de universidades.
		Optimización de la carrera académica considerando las exigencias de integralidad en el quehacer académico, junto con el cumplimiento de altos estándares para la incorporación de nuevos académicos, así como para la promoción a jerarquías superiores, en un contexto de implementación de un sistema de evaluación sistemático y riguroso.	- Mejora cualitativa en la docencia de pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio institucional.
			- Sistema de atracción y retención de académicos de alto nivel y productividad.
			- Sistema de jerarquización y promoción académica con altos niveles de exigencia.
			- Sistema de evaluación del desempeño sistemático y riguroso.

Área estratégica (AE2)		Docencia y procesos formativos: pre y postgrado	
Objetivo estratégico		Estrategias (E)	Cambios Esperados
OE1: Desarrollar y consolidar una oferta de Doctorados y Magister acreditados, en las diferentes áreas de conocimiento y sedes en las que funciona la Universidad.		Fortalecimiento del área de postgrado en la institución, como parte esencial del crecimiento como universidad compleja.	- Reconfiguración de las estructuras de soporte en gestión y recursos para el Postgrado.
		Desarrollo de una oferta educativa de programas de postgrado de Doctorado y Magister que considere las diferentes áreas de conocimiento y sedes de la institución.	- Diseño e implementación de un modelo educativo para el postgrado.
			- Incremento significativo del número de Doctorados y Magister acreditados.
			- Claustros académicos consolidados.

	Fortalecimiento de líneas de investigación asociadas al postgrado mediante la contratación de académicos con estándares de excelencia.	- Nuevas líneas de especialización para los Doctorados y Magister.
OE2: Fortalecimiento y actualización del modelo educativo en cuanto a su diseño, implementación y evaluación continua, en la perspectiva de asegurar la calidad de la formación considerando los nuevos y cambiantes requerimientos de la sociedad globalizada y del conocimiento.	Ajustar los planes de estudio y las metodologías de enseñanza, incorporando b learning, para garantizar la debida incorporación de la perspectiva de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación; la formación de ciudadanos para un mundo global; el desarrollo del pensamiento crítico; la generación de habilidades de innovación y emprendimiento; en un contexto de articulación y educación continua.	- Incorporación transversal de la perspectiva de equidad, inclusión, interculturalidad y género en la formación ¹ ; la formación de ciudadanos para un mundo global; el desarrollo del pensamiento crítico; la generación de habilidades de innovación y emprendimiento.
		- Modelo de enseñanza b learning, con la incorporación e integración de herramientas tecnológicas y digitales de avanzada (aplicación de inteligencia artificial, realidad virtual en laboratorios, simulaciones, etc.), y con foco en el fortaleciendo de las experiencias prácticas que contribuyan al desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo.
		- Consolidación de la flexibilidad curricular para facilitar el aprendizaje multi e interdisciplinario, la movilidad estudiantil (incluyendo los cursos a distancia), y la valoración de las competencias transversales.
	Diseñar e implementar un sistema de mejoramiento de la docencia que: habilite a los académicos para esta labor; exija perfeccionamiento continuo; evalúe el desempeño docente; realimente y adopte las decisiones oportunamente, con la finalidad desarrollar procesos formativos de alta calidad pedagógica, innovativos, y que incorporen integralmente los efectos de la investigación y la vinculación con el medio para el fortalecimiento de la docencia.	- Diseño del sistema integrado para el mejoramiento de la docencia de los académicos de la Universidad.
		- Implementación del sistema integrado para el mejoramiento de la docencia de los académicos de la Universidad.
		- Prácticas pedagógicas de alta calidad, innovativas.
		- Incorporación de los efectos de la investigación y la vinculación con el medio para el fortalecimiento de la docencia.

¹ Referido a la formación de postgrado.

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

Área estratégica (AE3)	Investigación, innovación y/o creación	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios Esperados
OE1: Desarrollar y consolidar una cultura institucional de creación de conocimiento avanzado, investigación científica y tecnológica que permita configurar una identidad e imagen institucional como una entidad universitaria compleja, proyectando un impacto académico de relevancia a nivel nacional, territorial y en el contexto de la Macro Región Centro Sur Andina.	Robustecer los equipos de investigación a través de la contratación de académicos bajo un criterio de excelencia	- Aumento de académicos con proyectos competitivos ANID y equivalentes adjudicados
		- Aumento en la productividad por académico en papers WoS/Scopus.
		- Aumento del índice de impacto en WOS y Scopus.
		- Aumento de productividad científica en WoS en revistas Q1.
	Fortalecimiento y conformación de líneas y equipos de investigación en torno a áreas temáticas estratégicas, estimulando la integración de académicos de excelencia y la colaboración en redes internas y externas.	- Incremento de grupos de investigación institucional relacionadas con líneas de investigación.
		- Incremento de investigaciones con colaboración nacional e internacional.
	Diseñar e implementar un plan de integración entre el postgrado y la investigación científica y tecnológica, a través del fortalecimiento de los programas y los claustros doctorales y sus impactos en la generación de	- Programas de Doctorado sustentados en líneas de investigación altamente competitivas a nivel nacional.
		- Estudiantes de doctorado contribuyendo a la productividad científica de la institución.

	investigación y publicaciones relevantes.	
	Sistematizar el apoyo metodológico para la investigación que asegure un alto estándar de calidad de las publicaciones, la interdisciplinariedad y la pertinencia territorial.	- Apoyo metodológico y editing para la actividad investigadora.
		- Aseguramiento de estándares de calidad para la investigación institucional.

Indicadores de resultado						
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas		
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
AE1-OE1 AE2-OE1 AE3-OE1	Porcentaje de Incorporación de doctores acumulado.	Nº de doctores acumulados incorporados en la institución en el periodo de ejecución del plan / Nº total de doctores al año base.	0% 0/136	22,06% 30/136	36,76% 50/136	51,47% 70/136
AE2-OE2	Porcentaje de Programas de postgrado acreditados.	(Nº de programas de postgrado acreditados / Nº de programas totales de postgrado) * 100.	21,43% 3/14	50%	71,43%	100%
AE3-OE1 AE3-OE3 AE4-OE2	Índice de publicaciones Scopus según predominio de cuartiles superiores.	Nº de publicaciones Q1 y Q2 Scopus del periodo/ Nº de publicaciones Q3 y Q4 Scopus del periodo.	2,34	2,53	2,69	2,91
AE2-OE2	Porcentaje de virtualización de las carreras.	(Nº de carreras que cuenten con procesos y mecanismos formales de virtualización en la enseñanza / Nº total de carreras) * 100.	0	30%	70%	100%
AE-OE Transversal	Años de acreditación institucional	Nº de años de acreditación institucional.	5	5	6	6

III. Formulación Proyecto de Fortalecimiento

1. Justificación del proyecto

- a. Describir brechas o desafíos identificados que serán abordados por el proyecto, fundamentado la articulación con la línea de acción priorizada para la Convocatoria 2020.

La nueva Ley 21.091 de educación superior establece un proceso de acreditación institucional integral que avanza progresivamente hacia la complejidad. De esta manera, las áreas optativas de acreditación se vuelven obligatorias, aunque con implementación progresiva. Adicional a las áreas mínimas, para el año 2025 será obligatorio acreditar “vinculación con el medio” y para el año 2035 sólo recibirán recursos públicos para investigación aquellas instituciones acreditadas en el área de “generación de conocimiento, creación e innovación”. En definitiva, para el año 2040 todas las instituciones deberán acreditar todas las áreas, por lo que surge la necesidad inminente de desarrollar la complejidad de las funciones institucionales. En este sentido, la universidad de Tarapacá no se ha consolidado como una institución compleja ni de excelencia como se aspira desde la perspectiva de su misión. En efecto, la institución tiene una complejidad media (cuenta con una acreditación de 5 años, incorporando el área de investigación, desde el año 2007); en tanto que la cantidad y la calidad de la investigación es heterogénea entre las diferentes áreas de conocimiento y sedes. A su turno, el postgrado es una actividad incipiente (sólo 2 Doctorados y 2 Magister están acreditados). Por lo tanto, para avanzar en la complejidad requerida y esperada desde la perspectiva de la misión institucional, se debe consolidar la investigación, en todas las áreas y sedes y, además, se debe lograr un salto cualitativo significativo en la formación de postgrado. Asimismo, para alcanzar los niveles de excelencia es menester lograr al menos 6 años de acreditación institucional, lo que supone un salto cualitativo significativo.

Sumado al nuevo marco legal, el Ministerio de Educación concordó con el Banco Mundial una serie de exigencias que deben cumplir las universidades estatales, asociadas a requerimientos de calidad crecientes para el cuerpo académico, junto con un desafío también mayor en materia de productividad.

La institución se encuentra acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) ininterrumpidamente desde el año 2004. El último dictamen CNA, emitido en noviembre de 2017 otorgó una nueva acreditación institucional por cinco años, en las áreas obligatorias de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y las áreas electivas de Investigación y Vinculación con el Medio. No obstante, se tiene el desafío pendiente de acreditar la Docencia de Postgrado institucional, área que necesariamente debe ser fortalecida para el logro de una futura acreditación institucional completa.

En la actualidad, el área de postgrado está adscrita en la Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica (DIPTT), dependiente de la Vicerrectoría Académica (VRA) de la Universidad. En este sentido, el postgrado se incorpora estratégicamente dentro de esta unidad para velar por su desarrollo y el aseguramiento de la calidad de los programas, en la perspectiva de fortalecer su relación con la investigación de alto nivel que se realiza en la Institución. La universidad cuenta con un total de 14 programas de postgrado, siendo 10 programas de magister y 4 programas de doctorado. La matrícula de estos programas se ha mantenido estable desde el 2016 al 2019, año en el que se alcanzó 289 estudiantes matriculados (268 en programas magister y 21 en programas doctorado), logrando la cantidad más alta durante este periodo. El año 2019 hubo por primera vez 2 Doctorados acreditados oficialmente en un año académico, destacándose el Doctorado en Psicología y el Doctorado en Antropología en tal posición, con un número selecto de 27 estudiantes titulados. A ellos se sumó la acreditación del Magister en Historia. Asimismo, el Doctorado en Historia comenzó su implementación debiendo someterse a acreditación el presente año. El número de estudiantes con participación en publicaciones WOS en este periodo ha ido en incremento alcanzando 66 estudiantes de postgrado con participación en estas publicaciones. Aunque los progresos en el ámbito del postgrado han sido importantes, todavía son claramente insuficientes frente a los desafíos de desarrollo nacional y global, incluso siendo muy lejanos comparativamente con las instituciones de educación acreditadas por la misma cantidad de años. La institución tiene una menor cantidad de programas de doctorado acreditados en comparación a sus pares con 5 o más años de acreditación. Lo anterior, va de la mano con el cumplimiento de los indicadores del Sistema de Dirección Estratégica

Institucional 2017-2022 para el área de postgrado, en la cual no se han alcanzado las metas definidas institucionalmente, precisando dar un salto cualitativo y significativo para mejorar la oferta de programas y acreditar su calidad.

En el contexto anterior, han emergido dos grandes desafíos en el ámbito del postgrado; por una parte, la legislación actual ha vinculado la formación de postgrado precisamente a la dimensión formación, de manera genérica; y, por otra, establece la obligatoriedad de acreditar los programas. Con todo, surge la necesidad de reorganizar el lugar estructural del postgrado, es decir, brindar la autonomía que requiere para su desarrollo; junto con realizar un nuevo esfuerzo de escalamiento cualitativo y cuantitativo en programas deficitarios y la implementación de nuevos programas en áreas estratégicas tales como: Ciencias Sociales y Básicas, Geografía, Psicología, Física, Matemáticas, por destacar algunas áreas con mayor potencial de desarrollo. El desarrollo del postgrado con altos niveles de calidad acreditables exige que los miembros del claustro académico posean una trayectoria académica de relevancia y pertinente al ámbito disciplinario al cual concierne. Por consiguiente, el desarrollo del postgrado está estrechamente vinculado a la investigación, siendo su base la conformación de un cuerpo académico de excelencia. En consecuencia, la Universidad no cuenta con una institucionalización del postgrado. No existe un modelo educativo explícito para este nivel avanzado de formación académica; los programas acreditados son escasos; y sólo algunas áreas específicas poseen un cuerpo académico que cumpla con los requisitos exigidos por la CNA para acreditar los programas de Doctorado y Magister. Se requiere avanzar en la institucionalización del postgrado, y en la generación de una oferta educativa de Doctorado y Magister diversificada y que considere las diferentes áreas de conocimiento que son cultivadas por la institución.

En este sentido, la institución ha realizado esfuerzos para incorporar capital humano avanzado que otorgue sustentabilidad académica, tanto a los procesos de mejora continua en docencia de pre y postgrado, como también al desarrollo de la investigación y vinculación con el medio. Para tales efectos, la universidad ha impulsado una política de perfeccionamiento focalizada en la obtención del grado de Doctor, complementada con la contratación de académicos con grado de doctor y productividad científica probada. Como resultado del programa de perfeccionamiento académico al año 2019, 10 académicos obtuvieron su grado de doctor y 19 académicos se encuentran en comisión de estudios. El crecimiento de los académicos con grado de Doctor en la Universidad pasó de un 39,1% de académicos con grado de doctor para el año 2018 al 40% para el año 2019. Este esfuerzo constituye un claro compromiso por incorporar capital humano avanzado que otorgue sustentabilidad académica a los procesos de mejora continua en docencia de pre y postgrado, como también al desarrollo de la investigación y la vinculación con el medio. No obstante, la Universidad de Tarapacá tiene una menor proporción de académicos jornada completa con grado de Doctor (40%), que el promedio del sistema de universidades estatales (50%).

En cuanto a la investigación desarrollada por la Universidad, esta ha avanzado de manera progresiva, logrando resultados notables en el último tiempo. Para el año 2019 se lograron 253 publicaciones WoS, siendo esta la mejor cifra histórica; 65 publicaciones SciELO; y 289 publicaciones Scopus; el índice de impacto de tales publicaciones se alzó a 1,03. A nivel del Fondecyt Regular, la universidad logró un liderazgo en el norte de Chile en el año 2019, con 10 iniciativas adjudicadas, el que volvió a ratificar con 9 iniciativas adjudicadas el presente año. En este sentido, la Universidad ha liderado la consecución de proyectos Fondecyt Regular en los últimos 2 años, el norte de Chile, y tiene una productividad per cápita relevante a nivel nacional de 0,9 publicación WoS/Scopus por académico. Sin embargo, los académicos que generan esta productividad constituyen sólo un 50% del total de los académicos regulares; además, la cobertura de la investigación por áreas y sedes muestra asimetrías de marca mayor. A su turno, el índice de impacto de las publicaciones de los académicos se encuentra por debajo del sistema estatal. Por lo tanto, existe una brecha de alta importancia en la cobertura de la investigación y en el índice de impacto de la misma; asimismo, por la cantidad de académicos participantes en el sistema institucional es muy difícil sostener el nivel de consecución de proyectos del tipo Fondecyt Regular.

Pese a la alta calidad de investigación institucional, el volumen absoluto es aún pequeño comparativamente y los índices "Field-Weighted Citation Impact Scopus" y "Citation Impact Normalized WOS" se encuentra por debajo del sistema estatal con 0.86 y 0.77 respectivamente. Se requiere ampliar el cuerpo académico con grado de doctor que permita fortalecer la investigación institucional, a través del desarrollo de nuevas líneas de investigación. En consecuencia, prevalece el desafío de seguir impulsando la consolidación de grupos de investigadores de alta productividad al interior de la institución, los cuales posean una cantidad y calidad de publicaciones de alto impacto dentro del sistema de investigación a nivel nacional e internacional y, promuevan la integración entre las capacidades de investigación con la docencia de pre y postgrado y la vinculación con el medio institucional, debido a que aunque se han realizado iniciativas

en los últimos años particularmente en la realización de publicaciones e investigaciones con tesis de pregrado, aun es un avance incipiente. En este contexto, el aumento del cuerpo docente con grado de doctor es un pilar fundamental para el desarrollo de una docencia de pregrado y necesariamente postgrado, acreditable en niveles avanzados.

La sociedad del conocimiento y la era de la globalización se caracterizan por: la existencia de una población nativo-digital; la consolidación de la convergencia tecnológica (nanotecnología, biotecnología, informática y ciencias cognitivas); exigencias crecientes de competitividad para las organizaciones y las naciones; la disrupción digital que permite que los sistemas ciber-físicos integren la tecnología a la sociedad y a la vida cotidiana de las personas. En este contexto, el sistema de gobierno de la Universidad no dispone, en la actualidad, de las plataformas digitales que promuevan nuevas formas de construcción colectiva del conocimiento organizativo, junto con la generación de respuestas satisfactorias, por múltiples canales, a los diferentes “stakeholders” de la institución, bajo la lógica de un sistema integral de aseguramiento de la calidad.

Adicionalmente, el escenario mundial de la pandemia del COVID-19 ha implicado que la mayor parte de las instituciones de educación superior nacional han recurrido a distintas acciones de emergencia para abordar una “enseñanza remota”. En este sentido, la implementación de nuevas tecnologías afectará de forma integral a toda la comunidad universitaria y en específico al cuerpo académico, quien deberá desarrollar docencia en entornos de aprendizaje virtual, resguardando mantener los estándares de calidad institucional. Esta disrupción digital, ha cambiado la forma tradicional de realizar el quehacer de la Universidad, siendo una de las pruebas más duras en términos operativos para todas las instituciones nacionales, quienes han tenido que reinventar sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Por ejemplo: “el 80% de los estudiantes de educación superior nunca había tomado un curso virtual antes de esta pandemia. En cuanto a la relación con sus casas de estudio, el 60% de los estudiantes declara estar insatisfecho con la respuesta institucional frente a la crisis, mientras que un 47% dice que su casa de estudios se ha preocupado por asegurar que los estudiantes cuenten con los recursos mínimos. Cabe destacar que el 81% de los estudiantes de educación superior chilenos considera que están recibiendo una educación de peor calidad”². En este sentido, la velocidad de reacción a la necesaria transformación digital de las Universidades definirá su éxito en las próximas décadas. Consecuentemente, el cuerpo académico deberá fortalecer sus competencias docentes para tener un desempeño coherente con las nuevas exigencias pedagógicas.

Bajo el escenario antes descrito, se requiere priorizar y acelerar el fortalecimiento de la virtualización y digitalización institucional, en los ámbitos de procesos docentes y servicios estudiantiles. Para lo cual es necesario instalar un enfoque tecnológico digital transversal al quehacer institucional, que involucre aspectos normativos, culturales y, por sobre todo, la construcción y fortalecimiento de capacidades tecnológicas e informáticas de nueva generación. El fortalecimiento de los procesos de virtualización, tienen como objetivo primordial ampliar los mecanismos de aprendizaje del alumno, favoreciendo entornos de aprendizaje diversos, generando metodologías integrales, pertinentes, flexibles, e innovadoras, que respeten los estándares de calidad nacionales e internacionales, así como también mejorar el acceso a los servicios estudiantiles favoreciendo una mejor calidad de vida de los alumnos.

Finalmente, asumiendo la relevancia del desarrollo del estamento académico como un factor determinante para el desarrollo de la Universidad, por una parte, el número de académicos con grado de Doctor se convierte en una prioridad estratégica institucional. Se requiere de las habilidades, talentos y conocimientos de nuevos académicos/as con grado de doctor/a para el mejoramiento de la productividad y competitividad transversal de la institución. Asimismo, se requiere ampliar las competencias docentes en el ámbito de la virtualización en una sociedad del conocimiento, en la que el perfil de los estudiantes es nativo-digital, y la pandemia mundial del COVID -19 obliga a las instituciones a optimizar los procesos formativos mediante la virtualización de la docencia y mejorar el acceso a los servicios estudiantiles, logrando mayor alineamiento con las nuevas formas de aprendizaje más efectivas y satisfactorias.

b. Referir cómo el proyecto contribuirá a la solución o resolverá brechas o desafíos identificados, describiendo el aporte al desarrollo y fortalecimiento institucional.

Para abordar las brechas definidas en el diagnóstico previo, la iniciativa se estructura en tres líneas de acción que desde distintas miradas buscan fortalecer el cuerpo académico para lograr la complejidad. La primera de ellas, Línea 1 atracción, retención y desarrollo del cuerpo académico institucional, a través del diseño e implementación de un sistema de

² <https://www.uchile.cl/noticias/164432/pulsoestudiantil-revela-impacto-del-covid-19-en-vida-de-estudiantes>.

atracción, retención y desarrollo de doctoras/es permita resguardar el crecimiento y desarrollo institucional en un marco de calidad. Una estrategia fundamental para esta línea es la contratación de 7 académicos/os con grado de Doctor/a que cuenten con niveles de productividad de excelencia. Se espera que estos académicos posean productividad comprobada, generando al menos 2 publicaciones Scopus al año, ambas en los cuartiles Q1- Q2 y que entre los siete investigadores tengan la capacidad de ganar a los menos 2 proyectos de ciencia y tecnología a nivel nacional durante el transcurso de la iniciativa. Lo anterior, en consideración a que la producción nacional 2017-2020 es de 1,10 artículos por investigador, por lo que la producción comprometida es un 82% mayor que la productividad nacional media, sin considerar que se solicita publicaciones sólo en los cuartiles Q1-Q2. Asimismo, es importante indicar que la Universidad velará por la sustentabilidad de la iniciativa. Asegurando la contratación permanente de los académicos, una vez finalizado el proyecto, en función de la productividad exigida por la institución la cual tiene por objetivo resguardar los estándares de calidad. La Línea 2 Fortalecimiento de las capacidades de investigación pretende fortalecer las capacidades y mecanismos institucionales para el desarrollo de una investigación de alta calidad, como base para mejorar el postgrado institucional. Las principales estrategias de esta línea son el desarrollo de redes de colaboración nacional e internacional con fines de intercambio académico para la generación de investigaciones y publicaciones conjuntas, junto con sistematizar el apoyo metodológico para la investigación logrando aumentar progresivamente la cantidad de académicos que realizan actividad investigadora, resguardando un alto estándar de calidad de las publicaciones. Asimismo, a través de la contratación de los doctores se busca contribuir al fortalecimiento y la conformación de nuevas líneas y equipos de investigación en torno a áreas temáticas estratégicas³ como base fundamental para fortalecer el postgrado de la universidad, en términos de su diseño, calidad y desarrollo, favoreciendo su adecuado posicionamiento e inducción hacia un mayor compromiso y alineamiento con las prioridades de desarrollo nacional en un entorno global. El desarrollo de esta línea contempla solo aportes institucionales, dado la priorización estratégica de recursos financieros institucionales. Finalmente la línea 3 Fortalecimiento de las capacidades y mecanismos que favorezcan el aprendizaje virtual está enfocada a fortalecer las capacidades docentes y mecanismos institucionales que favorezcan el desarrollo de entornos de aprendizaje virtual y la digitalización de los servicios estudiantiles para el mejoramiento de la calidad de vida universitaria. La principal estrategia es la consolidación de la plataforma digital institucional⁴ que permita ampliar el acceso y robustecer la calidad de la docencia virtual, junto con la digitalización de los servicios estudiantiles favoreciendo la integración de personas con capacidades distintas, la equidad, el bienestar psicosocial y la calidad de vida universitaria. Esta estrategia se complementa con el desarrollo de políticas, mecanismos, capacitaciones y un plan comunicacional que favorezca la generación de entornos de aprendizaje virtual y la digitalización de los servicios estudiantiles resguardando los estándares de calidad institucional.

En definitiva se busca mejorar la competitividad del cuerpo académico de la Universidad de Tarapacá, a través de la contratación de doctores, el mejoramiento de las capacidades de investigación del cuerpo docente y el fortalecimiento de las capacidades para generar entornos de aprendizaje virtual. De igual forma se espera que la iniciativa contribuya en el mediano y largo plazo a que la universidad disponga de un cuerpo académico conformado por un 50% o más de Doctores; manteniendo sus niveles de productividad de 0,9 papers WoS/Scopus por académico; de manera que permita consolidar los claustros y contribuir al desafío de sostener un total de 5 programas Doctorado acreditados.

c. Identificar factores críticos o condicionantes para la implementación del proyecto propuesto, y de qué forma serán abordados por la institución.

El principal factor crítico de la iniciativa es la dificultad para atraer académicos consolidados y jóvenes talentos a una universidad ubicada en una zona extrema del País. La ubicación geográfica extrema de la Universidad de Tarapacá, a una distancia aproximada de 2.000 kilómetros de la capital de Chile, genera serias dificultades para atraer capital humano avanzado, quienes prefieren la zona central para su incorporación a la academia. *“para los nuevos doctores o posgraduados es más atractivo incorporarse a equipos de Santiago que de regiones ya que estos tienen mayor experiencia, obtienen mayores fondos para realizar investigación, asistencia a congresos, etc.”*⁵. Adicionalmente,

³ Ámbitos de desarrollo académico de interés institucionales: Ciencias Sociales y Básicas, Geografía, Psicología, Física, Matemáticas, por destacar algunas áreas con mayor potencial de desarrollo.

⁴ Software y Hardware

⁵ (Aroca, 2009, p.80, 81)

respecto de la expectativa de ingresos para movilizarse a las distintas regiones del país, se observa un mayor rechazo hacia las zonas extremas y en particular al norte del país. (Alrededor del 40% no iría)⁶.

Si bien la Institución dispone de políticas y mecanismos destinados a asegurar el reclutamiento y selección de las personas más idóneas, de modo que quienes ingresan a institución cumplan con altos estándares de calidad en un marco de estabilidad. Es claro que la implementación de la iniciativa requiere “medidas adicionales” para movilizar capital humano avanzado a un territorio extremo, dado que se observan mayores dificultades o menor interés en radicarse en esta región.

La iniciativa necesariamente debe desarrollar un plan de atracción de capital humano avanzado, en base a las singulares características del entorno natural, social y productivo regional, y las respectivas oportunidades y necesidad de desarrollo institucional. La Universidad implementará un sistema de retribución, en sentido amplio, que compense las desventajas de atractivo, en un país centralizado como lo es Chile, lo cual necesariamente estriba en costos operacionales muy superiores.

De forma complementaria, la universidad debe ser capaz de generar líneas de investigaciones potentes, atractivas y competitivas, con características singulares y distintivas, generadas a partir de ventajas competitivas institucionales o regionales. Logrando de esta forma la autosustentabilidad de la provisión de capital humano avanzado, es decir, lograr generar investigación de alta excelencia como un foco de atracción por sí mismo.

Dentro del plan de atracción se resaltarán la importancia que la institución le asigna a la investigación relevándola como una actividad fundamental y prioritaria dentro del quehacer institucional; junto con todos los estímulos que la institución dispone para el desarrollo de actividades de investigación de excelencia. De igual manera se destacará la generación de un ambiente intelectual y profesional estimulante otorgando una proyección laboral para los académicos jóvenes donde ellos puedan desplegar todas sus potencialidades invitándolos a desarrollarse en la institución, dentro de su etapa más productiva. Asimismo, se enfatizarán elementos como el clima agradable, el entorno medio ambiental no degradado, la seguridad ciudadana y los bajos niveles de delincuencia, que adicionalmente puedan atraer a capital humano avanzado vinculado a la última etapa productiva, como lugar de retiro.

Otro factor crítico para la implementación de esta iniciativa, en relación con la virtualización y digitalización institucional, es la urgencia que impone la crisis sanitaria en las operaciones de la institución, junto con la resistencia al cambio natural de parte de los académicos y funcionarios en las nuevas modalidades que deberán incorporar en su quehacer. Para subsanar aquello, la iniciativa considera inicialmente establecer mecanismos y políticas de virtualización de la docencia y de los servicios estudiantiles, con la finalidad de resguardar los estándares de calidad, junto con consolidar la plataforma digital (software y hardware) que posibilite la virtualización de la docencia y los servicios estudiantiles. Adicionalmente, se desarrollarán programas de fortalecimiento (docente y funcionarios) para el desarrollo de entornos de aprendizaje virtuales y servicios estudiantiles. Acompañado de un plan comunicacional que disminuya la resistencia al cambio.

d. Señalar cómo los resultados esperados del proyecto aportan al fortalecimiento del sistema de universidades estatales.

El proyecto busca fortalecer el estamento docente impactando de forma transversal la consolidación de las capacidades institucionales, lo que tributa a los indicadores del sistema de universidades estatales: “Acreditada en 4 áreas o más” y “4 o más años de acreditación”; en el marco de contribuir con ello, al tránsito hacia el desarrollo de una universidad compleja.

Los resultados de la iniciativa impactan de forma global en la mejora del “Índice de Calidad Institucional de las Universidades Estatales”. Específicamente la contratación de nuevos académicos bajo estándares de excelencia tiene un impacto directo en el “Porcentaje de académicos jornada completa con grado de Doctor”; lo cual a su vez genera un impacto en el “número de proyectos Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados”; y en los índices “Field-Weighted Citation Impact” Scopus; “Citation Impact Normalized” WOS. Lo anterior, a través del aumento del recurso humano avanzado capaz de potenciar el desarrollo de la investigación institucional en cantidad y calidad. Es importante indicar que los índices “Field-Weighted Citation Impact” Scopus, y “Citation Impact Normalized” WOS, corresponden a un índice

⁶http://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/BLOQUET/Capital_Humano_Regional/Estimacion%20de%20demanda%20por%20incentivos%20para%20atraer%20y%20retener%20Capital%20Humano%20Calificado%20en%20las%20regiones%20de%20Chile.pdf

promedio de cinco años, por lo que la incidencia del proyecto en estos indicadores, necesariamente se verá reflejada sólo en el largo plazo.

La obtención de resultados de investigación de excelencia permitirá robustecer y crear nuevos claustros como base fundamental para fortalecer el postgrado de la universidad, en términos de su diseño, calidad y desarrollo, favoreciendo su alineamiento con las prioridades de desarrollo nacional en un entorno global. Con ello se busca impactar en el número de programas de postgrado acreditados, específicamente en el indicador del sistema de universidades estatales: *"número de programas de doctorado acreditado"*.

De las 3 dimensiones de indicadores del sistema de universidades estatales, la iniciativa aborda 2 dimensiones: *"Mejora del índice de calidad institucional de las Universidades Estatales"* y *"Proporción de proyectos Conicyt- Nuevo Milenio en ejecución adjudicados a universidades estatales"*, tributando a 6 de 7 indicadores para la primera dimensión y a 1 de 1 indicador para la segunda dimensión. En definitiva, y como se indicó precedentemente, el proyecto busca consolidar las capacidades institucionales de forma transversal impactando a 7 de los nueve indicadores del sistema de universidades estatales.

2. Equipo responsable y gestión del proyecto

2.1. Identificación de integrantes de equipos vinculados a la ejecución del proyecto

Equipo Directivo

Nombre	Cargo - Unidad institucional	Cargo/Rol en proyecto
Emilio Rodríguez Ponce	Rector	Director General
Jennifer Peralta Montecinos	Vicerrectora de Desarrollo Estratégico	Subdirectora General
Alfonso Díaz Aguad	Vicerrector Académico	Director Académico
Álvaro Palma Quiroz	Vicerrector de Administración y Finanzas	Director Financiero

Equipo Ejecutivo

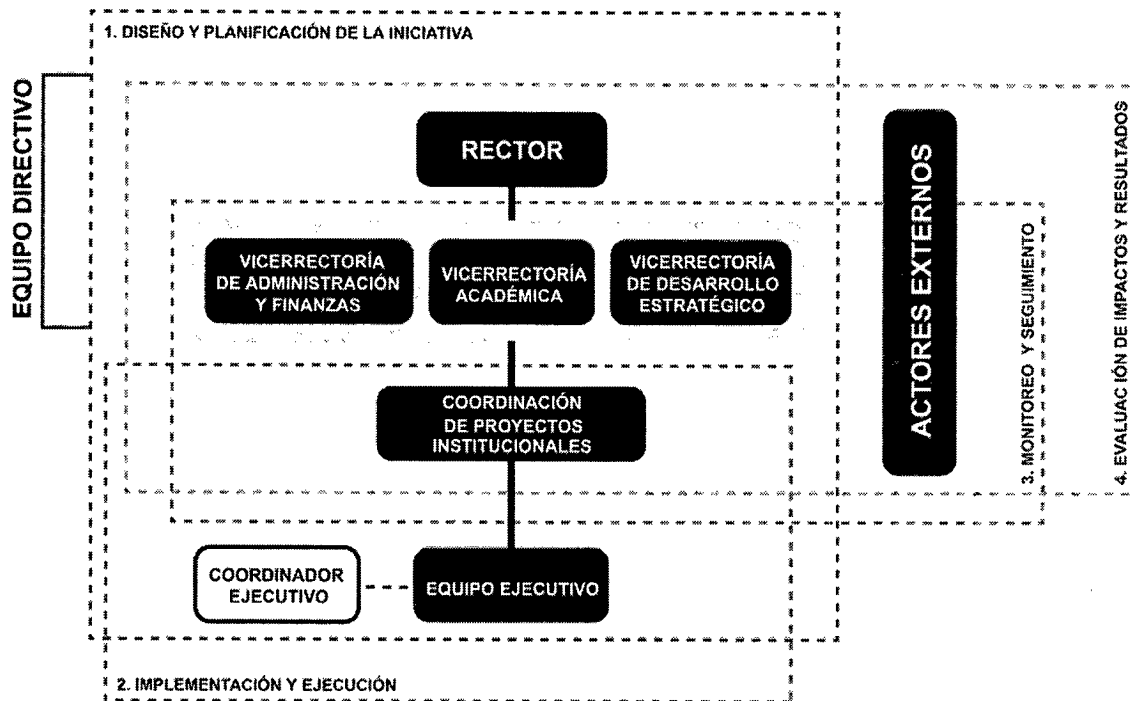
Nombre	Cargo - Unidad institucional	Cargo/Rol en proyecto
Dr. Alfonso Díaz Aguad	Vicerrector Académico	Director Ejecutivo Gestor Línea 1 Atracción, Retención y Desarrollo del Cuerpo Académico Institucional
Dr. Yasna Godoy Henríquez	Coordinación ejecutiva en Sede Iquique.	Director Ejecutivo Sede Iquique
Dr. Raúl Bustos González	Coordinador de Desarrollo Académico	Coordinador Ejecutivo Casa Central
Dr. Rodrigo Ferrer Urbina	Director de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica	Gestor Línea 2 Fortalecimiento de las Capacidades de Investigación
Dr. Carlos Leiva Sajuria	Director de Docencia	Gestor Línea 3 Fortalecimiento de capacidades docentes y mecanismos para el aprendizaje virtual
Mg. Hernando Bustos Andreu	Director de Calidad Institucional	Apoyo Transversal a las Líneas
Dr. Sergio Medina Parra	Director de Extensión y Vinculación con el Medio	Apoyo Transversal a las Líneas
Dra. Vanessa Jara Labarthé	Directora de Equidad de Género	Apoyo Transversal a las Líneas
Dr. David Laroze Navarrete	Director Instituto de Alta Investigación	Apoyo Línea 1 Atracción, Retención y Desarrollo del Cuerpo Académico Institucional

		Apoyo Línea 2 Fortalecimiento de las Capacidades de Investigación
Mg. Paulina Ortuño Fariña	Directora de Gestión de Personas y Bienestar Laboral	Apoyo Línea 1 Atracción, Retención y Desarrollo del Cuerpo Académico Institucional
Dra. Ingrid Fernández Carvajal	Directora de Asuntos Estudiantiles	Apoyo Línea 3 Fortalecimiento de capacidades docentes y mecanismos para el aprendizaje virtual
Sr. Oscar Sagardía Osorio	Encargado de la Unidad de Desarrollo Tecnológico	Apoyo Línea 3 Fortalecimiento de capacidades docentes y mecanismos para el aprendizaje virtual
Sr. Jorge Cáceres Godoy	Director de Logística, Obras y Operaciones	Apoyo Línea 3 Fortalecimiento de capacidades docentes y mecanismos para el aprendizaje virtual
Mg. Liliana Hernández Villaseca	Coordinadora de Proyectos Institucionales	Directora de Seguimiento
Srta. Eliana Reyes Cayo	Encargada de la Unidad de Coordinación de Proyectos Institucionales	Profesional de apoyo de la Gestión y Administración del Proyecto
Profesional Coordinación de Proyectos Institucionales	Profesional Coordinación de Proyectos Institucionales	Encargado de adquisiciones y rendiciones Financieras

2.2. Capacidades institucionales y gestión del proyecto

- a. Señalar las capacidades y el modelo de gestión institucional con que cuenta la Universidad, para la implementación de iniciativas del Ministerio de Educación, actualmente en ejecución.

El modelo de gestión institucional es de carácter funcional y vertical. En él se establece la composición del Equipo Directivo, Equipo Ejecutivo y quiénes intervienen en las distintas fases de desarrollo de las iniciativas (Diseño, Implementación, Monitoreo y Evaluación).



El **Equipo Directivo** está compuesto por el Sr. Rector, quien dirige y supervisa desde la más alta dirección el cumplimiento de los lineamientos y objetivos del proyecto, labor llevada a cabo en conjunto con la Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico, Vicerrectoría de Administración y Finanzas y Vicerrectoría Académica. Intervienen de manera continua a lo largo del proceso, como parte esencial en la etapa de diseño, definiciones y planificación de la iniciativa, como también en la etapa de su desarrollo evaluando los avances, impactos y resultados obtenidos de la ejecución de actividades. Este equipo procura la dirección estratégica de la iniciativa, resguardando mantener el sello de la institución, junto con el alineamiento a la misión, visión y ejes de desarrollo estratégicos de la Universidad, otorgando sustentabilidad al proyecto y facilitando los medios físicos, financieros, administrativos y humanos necesarios para el logro de los objetivos.

La **Coordinación de Proyectos Institucionales** es la unidad que orienta y coordina entre las unidades institucionales pertinentes los requerimientos y necesidades que surjan para las acciones de los proyectos en ejecución y sus equipos ejecutivos, apoyando a las iniciativas desde el quehacer profesional, técnico y administrativo institucional. Su objetivo es generar redes sinérgicas entre los distintos convenios adjudicados, con foco en la optimización de los recursos financieros, administrativos y del talento humano, siendo su coordinador/a el responsable de informar al equipo directivo sobre el estado de los convenios en ejecución y sus avances, que les permita adoptar las medidas correctivas necesarias y oportunas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Por su parte, el **equipo ejecutivo** está compuesto por distintas unidades institucionales, que serán las responsables de dar ejecución a las acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos. El detalle del equipo ejecutivo de la presente iniciativa, se describe en el siguiente apartado.

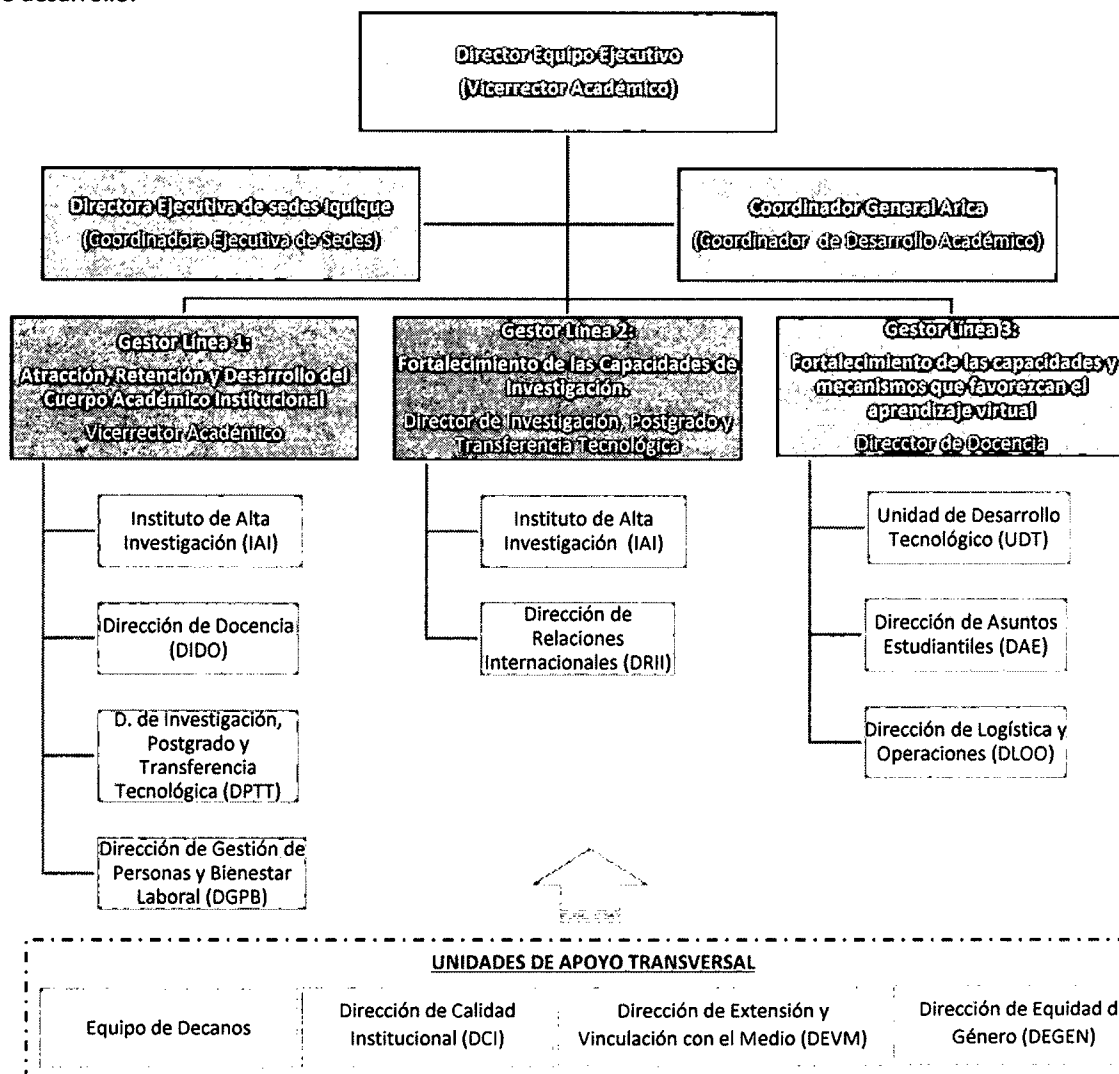
Finalmente, se integra a este modelo de gestión a los actores externos, como participantes en la etapa de monitoreo y evaluación de la iniciativa. Sus visiones y evaluaciones permitirán también retroalimentar las acciones llevadas a cabo institucionalmente y ser un insumo relevante para establecer mejoras.

- Describir de qué manera se incorporaría la implementación del presente proyecto en la estructura anteriormente señalada.

Como se indicó previamente, la universidad cuenta con un modelo de gestión para la implementación de los proyectos del Ministerio de Educación, el cual es operativo y funcional, otorgando un soporte estructurado al desarrollo, seguimiento y monitoreo de las iniciativas.

El **Equipo Directivo** constituye el eje fundamental en el direccionamiento de la iniciativa, la cual está alineada al **Sistema de Dirección Estratégico (SDE)** de la Universidad de Tarapacá. Como se mencionó precedentemente la unidad de **Coordinación de Proyectos Institucionales** es la encargada de entregar el soporte administrativo para la correcta gestión del proyecto. Esta unidad cuenta con un equipo de 4 profesionales y 1 administrativo que trabajan de manera exclusiva para apoyar la ejecución de los proyectos institucionales, resguardando mantener una adecuada comunicación con el Ministerio de Educación en aspectos relativos al avance y cumplimiento de objetivos, así como también en los aspectos relativos a adquisiciones, contrataciones, rendiciones financieras y temas jurídicos asociados. En este sentido, esta unidad se articula con las distantes unidades de apoyo transversal de la iniciativa, consolidándose como el equipo de apoyo a la gestión administrativa y marcando una diferencia con el Equipo Ejecutivo el cual velará por el correcto desarrollo "técnico" del proyecto.

La presente iniciativa se inserta en el modelo de gestión institucional a nivel del **Equipo Ejecutivo**, el cual es liderado por el Vicerrector Académico, desplegando su propia estructura desde ese nivel hacia abajo, mediante el trabajo de tres líneas de desarrollo:



- **Línea 1 Atracción, Retención y Desarrollo del Cuerpo Académico Institucional:** es la encargada de llevar a cabo las actividades asociadas a la contratación de académicos con grado de Doctor y experiencia en investigación de nivel avanzado; junto con optimizar el sistema de gestión del desempeño docente que promueva el avance en la carrera académica institucional. **Esta línea, por tanto, desarrolla actividades tales como:** inicialmente se desarrollará un análisis en red de las ofertas laborales para doctores del sistema de universidades estatales, que permita obtener parámetros y definir estándares para la contratación; de forma paralela se trabajará con el equipo de decanos en la priorización de los requerimientos de contratación de académicos, acorde a las proyecciones de desarrollo de la investigación y el postgrado de las distintas facultades; posteriormente se implementará un sistema de atracción, retención y desarrollo del cuerpo académico, que considere la perspectiva de género y, permita resguardar el crecimiento armónico del cuerpo académico en un marco de calidad. Este sistema busca movilizar capital humano avanzado a un territorio extremo, dado que se observan mayores dificultades y menor interés en radicarse en esta región, por consiguiente se considera incluir un sistema de retribución, en sentido amplio, que compense las desventajas de atractivo. Asimismo, se considera la implementación de un programa de optimización de la carrera académica que incluya la actualización de las políticas y mecanismos de jerarquización, gestión académica, evaluación e incentivos, perfeccionamiento, promoción y retiro, en función a los requerimientos de una universidad compleja. Finalmente, una de las acciones principales es la contratación de académicos doctores altamente productivos en los ámbitos de actuación universitaria, en términos de publicaciones, adjudicación de proyectos de ciencia y tecnología a nivel nacional y calidad de la docencia de pregrado y postgrado. **Esta línea será liderada por el Vicerrector académico** con apoyo del Equipo de Decanos, Dirección de Docencia, Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica, Dirección de Gestión de Personas y Bienestar Laboral y el Instituto de Alta investigación. Quienes en su conjunto velarán por la correcta ejecución de las actividades mencionadas.
- **Línea 2 Fortalecimiento de las capacidades de investigación:** esta línea es la encargada de fortalecer las capacidades y mecanismos para el desarrollo de una investigación de alta calidad, como base para mejorar el postgrado institucional. **Esta línea, por tanto, desarrolla actividades tales como:** actualización de políticas, estructura y mecanismos para optimizar la gestión de la investigación institucional, que permita incrementar los índices de productividad y favorecer la acreditación del área; se espera que los nuevos doctores colaboren en el fortalecimiento o desarrollo de redes de colaboración nacionales e internacionales, con fines de intercambio académico y la generación de investigaciones y publicaciones conjuntas. Asimismo, se busca sistematizar el apoyo metodológico para la investigación, que aumente la cantidad de académicos que realizan actividad investigadora en la institución, asegure un alto estándar de calidad de las publicaciones y favorezca la incorporación de la perspectiva de género e interculturalidad. Las acciones antes descritas, tanto en esta línea como en la línea 1, buscan fortalecer la investigación institucional como base para la conformación de nuevas líneas y equipos de investigación, en torno a áreas temáticas estratégicas⁷, que permitan la conformación de claustros académicos del postgrado acreditables y con ello la consolidación de los programas de postgrado destacados. En definitiva se mejorara los estándares de calidad actuales de los postgrados a partir de su acreditación y asentar los cimientos para la expansión de la oferta de programa de postgrado acreditados. **Esta línea será liderada por el Director de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica**, con apoyo del Instituto de Alta Investigación y Dirección de Relaciones Internacionales.
- **Línea 3 Fortalecimiento de las capacidades y mecanismos que favorezcan el aprendizaje virtual:** esta línea está enfocada a fortalecer las capacidades docentes y mecanismos que favorezcan el desarrollo de entornos de aprendizaje virtual y la digitalización de los servicios estudiantiles para el mejoramiento de la calidad de vida universitaria. **Esta línea, por tanto, desarrolla actividades tales como:** generación de mecanismos y políticas para implementar entornos de aprendizaje virtual, junto con la digitalización de los servicios estudiantiles que permita oficializar estándares que resguarden la calidad institucional; programa de fortalecimiento de las habilidades del cuerpo docente y administrativo para generar entornos de aprendizaje virtual que incluya docencia y simulación digital de las actividades prácticas, así como la digitalización de los servicios estudiantiles institucionales. Una acción fundamental para el desarrollo de esta línea es la consolidación de la plataforma digital institucional, es decir adquirir el software y hardware, que permita ampliar la capacidad de los servidores, descongestionar la atención usuaria, aumentando con ello el acceso y calidad de la docencia virtual, junto con

⁷ Ámbitos de desarrollo académico de interés institucionales: Ciencias Sociales y Básicas, Geografía, Psicología, Física, Matemáticas, por destacar algunas áreas con mayor potencial de desarrollo.

la digitalización de los servicios estudiantiles, favoreciendo la integración de personas con capacidades distintas, la equidad, el bienestar psicosocial y la calidad de vida universitaria. De forma complementaria se desarrollará un plan comunicacional, que disminuya la resistencia al cambio y fortalezca la cultura organizacional frente a los desafíos impuestos por la virtualización. Finalmente, esta línea contempla un plan de incorporación gradual de metodologías de aprendizaje virtual, innovadoras y pertinentes, incorporando el perfil del estudiante nativo-digital a los planes curriculares actuales. **Esta iniciativa estará liderada por el Director de Docencia** con apoyo de la Unidad de Desarrollo Tecnológico, Dirección de Asuntos Estudiantiles y Dirección de Logística, Obras y Operaciones.

- **Unidades de Apoyo Transversal:** Estas unidades estarán encargadas de apoyar de forma transversal las acciones que aseguran el correcto cumplimiento de los objetivos, además de proveer información valiosa para la generación de medios de verificación. Prestarán asesoría de forma permanente a cada uno de los gestores de líneas, resguardando valores institucionales importantes como la calidad, equidad y vinculación con el medio. El **Equipo de Decanos** complementa el trabajo del equipo ejecutor direccionando el desarrollo de las tres líneas de trabajo establecidas y velando por su accionar en cada una de las Facultades. La **Dirección de Calidad Institucional** apoyará a través de la entrega de datos e indicadores para la generación de reportes de seguimiento y monitoreo. Asimismo, promoverá el aseguramiento de la calidad en el diseño de mecanismos y políticas, ya sea para la contratación de académicos, como para la virtualización de la docencia y la digitalización de los servicios estudiantiles. La **Dirección de Extensión y Vinculación con el Medio**, apoyarán en todas aquellas actividades que contemplen difusión de la iniciativa, ya sea interna, como cuando se requiera articulación con actores externos de la institución de manera bidireccional. La **Dirección de Género**, velará por el cumplimiento de los estándares institucionales que permitan resguardar la equidad e inclusión.
- **Las acciones de monitoreo** estarán a cargo de los gestores de línea, los cuales serán apoyados por el equipo de decanos. Asimismo, la Dirección de Calidad Institucional, Dirección de Gestión de Personas y Bienestar Laboral, y Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica, serán las encargadas de apoyar a los gestores de líneas del equipo ejecutivo en el monitoreo, evaluación y retroalimentación de los objetivos planteados en la propuesta, mediante los mecanismos ya instalados en la institución.

3. Objetivos, estrategias y resultados del proyecto

Objetivo general	Fortalecer el cuerpo académico para lograr complejidad y excelencia universitaria en una universidad de zona extrema.
-------------------------	--

Objetivo específico N° 1	<u>Línea 1: Atracción, Retención y Desarrollo del Cuerpo Académico Institucional</u> Incrementar el cuerpo académico con grado de doctor y experiencia en investigación de nivel avanzado, que impacte de forma transversal en el fortalecimiento y consolidación de las capacidades institucionales, mediante la implementación de un sistema de atracción, retención y desarrollo del cuerpo académico institucional.		
Unidad responsable	Vicerrectoría Académica-Facultades-Instituto		
Estrategias	E1: Desarrollo de un análisis en red de las ofertas laborales para doctores del sistema de universidades estatales nacional. E2: Implementación de un sistema de atracción de capital humano avanzado que considere la perspectiva de género y permita resguardar el crecimiento y desarrollo institucional en un marco de calidad. E3: Priorización de los requerimientos de contratación de académicos acorde a las proyecciones de desarrollo de la investigación y el postgrado institucional. E4: Contratación de académicos doctores altamente productivos en los ámbitos de actuación universitaria⁸, en términos de publicaciones, adjudicación de proyectos de ciencia y tecnología a nivel nacional y calidad de la docencia de pregrado y postgrado. E5: Implementación de un programa de optimización de la carrera académica que incluya la actualización de las políticas y mecanismos de jerarquización, gestión académica, evaluación e incentivos, perfeccionamiento, promoción y retiro, en función a los requerimientos de una universidad compleja.		
Resultados o productos		Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
Sistema de atracción y retención de capital humano avanzado implementado.		I Semestre/ Año 1	Informe de la (VRA)
Programa de proyección (aumento-disminución, recambio, jubilaciones, entre otros) del cuerpo académico oficializado.		II Semestre/ Año 1	Decreto de Oficialización (VRA)
Tasa de doctores jornada completa equivalente incrementada.		II Semestre / Año 2	Concurso Público Decreto de la Contratación (DGPB)
Ejes de desarrollo estratégico institucional mejorados de forma transversal: docencia de pre y postgrado, investigación y vinculación con el medio.		II Semestre/ Año 2	Informe de Acreditación Institucional (DCI)
Claustros académicos del postgrado incrementados y consolidados.		II Semestre/ Año 2	Decreto de Oficialización (VRA)
Carrera académica optimizada en función a los requerimientos de una universidad compleja.		I Semestre/ Año 2	Decreto de Oficialización (VRA)

⁸ Ámbitos de desarrollo académico de interés institucionales: Ciencias Sociales y Básicas, Geografía, Psicología, Física, Matemáticas, por destacar algunas áreas con mayor potencial de desarrollo.

Objetivo específico N° 2	<u>Línea 2: Fortalecimiento de las capacidades de investigación</u>	
	Consolidar las capacidades institucionales de investigación científica y tecnológica, dirigido al aumento en cantidad y calidad de la productividad académica como base para fortalecer el postgrado institucional.	
Unidad responsable	Dirección de Investigación, Postgrado y Transferencia Tecnológica. Vicerrectoría Académica-Facultades-Instituto	
Estrategias	E1: Actualización de políticas, estructura y mecanismos para optimizar la gestión de la investigación institucional que permita incrementar los índices de productividad y la acreditación del área. E2: Desarrollo de redes de colaboración nacionales e internacionales con fines de intercambio académico para la generación de investigaciones y publicaciones conjuntas. E3: Sistematizar el apoyo metodológico para la investigación que asegure un alto estándar de calidad de las publicaciones y favorezca la incorporación de la perspectiva de género e interculturalidad. E4: Fortalecimiento y conformación de nuevas líneas y equipos de investigación en torno a áreas temáticas estratégicas⁹ como base para la expansión de la oferta del postgrado. E5: Consolidación estratégica de los programas de postgrado destacados, que generen ventajas competitivas, eleven el posicionamiento y demuestren una mejor pertinencia a las necesidades del territorio. E6: Implementación de un programa de revisión y actualización de los planes curriculares de los programas de postgrado para mejorar su articulación con el pregrado, pertinencia territorial e incorporación de la perspectiva de género, equidad e interculturalidad. E7: Diseñar e implementar un plan de integración entre el postgrado y la investigación científica y tecnológica, a través del fortalecimiento de los programas y los claustros doctorales y sus impactos en la generación de investigación y publicaciones relevantes. E8: Diseño de un Modelo Educativo específico para el postgrado institucional, que permita mejorar los estándares de calidad y favorecer su acreditación.	
	Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)
	Políticas y mecanismos para optimizar la gestión de la investigación institucional, oficializados e implementados.	I Semestre / Año 1
	Nueva estructura orgánica de soporte a la investigación, oficializada.	II Semestre/ Año 1
	Aumento del intercambio académico con fines de investigación.	II Semestre/ Año 1
	Convenios activos de colaboración académica con centros de investigación e instituciones de excelencia, incrementados.	II Semestre/ Año 1
	Publicaciones con colaboración nacional e internacional incrementadas.	I Semestre/ Año 2
		Medios de verificación
		Decreto de Oficialización (Secretaría)
		Decreto de Oficialización (Secretaría)
		Informe de Seguimiento de Investigación Institucional (DIPTT - DCI)
		Convenios oficializados (Secretaría-DRII)
		Informe de Seguimiento de Investigación Institucional (DIPTT - DCI)

⁹ Ámbitos de desarrollo académico de interés institucionales: Ciencias Sociales y Básicas, Geografía, Psicología, Física, Matemáticas, por destacar algunas áreas con mayor potencial de desarrollo.

Aumento de las publicaciones indexadas Scopus.	II Semestre/ Año 2	Informe de Seguimiento de Investigación Institucional (DIPTT - DCI)
Aumento en el número de publicaciones Scopus en los cuartiles superiores Q1-Q2.	II Semestre/ Año 2	Informe de Seguimiento de Investigación Institucional (DIPTT - DCI)
Aumento de proyectos Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados.	II Semestre/ Año 2	Informe de Seguimiento de Investigación Institucional (DIPTT - DCI)
Aumento del número de académicos que realizan actividad investigadora.	II Semestre/ Año 2	Informe de Seguimiento de Investigación Institucional (DIPTT - DCI)
Aumento del índice de impacto "Field-Weighted Citation Impact" Scopus y "Citation Impact Normalized" WOS.	II Semestre /Año 2	Informe de Seguimiento de Investigación Institucional (DIPTT - DCI)
Número de programas de postgrado acreditados incrementado.	I Semestre/ Año 2	Acuerdo de acreditación CNA
Acreditación del área de investigación institucional.	II Semestre/ Año 2	Acuerdo de acreditación CNA
Aumento del promedio de años de acreditación de los programas de postgrado institucional.	II Semestre/ Año 2	Acuerdo de acreditación CNA
Plan de integración entre el postgrado y la investigación científica y tecnológica, oficializado.	II Semestre/ Año 1	Decreto de Oficialización (Secretaria)
Aumento de las publicaciones indexadas con participación de estudiantes de postgrado.	II Semestre/ Año 2	Informe de Seguimiento de Investigación Institucional (DIPTT - DCI)
Modelo Educativo del Postgrado Institucional Oficializado.	I Semestre/ Año 2	Decreto de Oficialización (VRA)

Objetivo específico N° 3	<u>Línea 3: Fortalecimiento de capacidades docentes y mecanismos que favorezcan el aprendizaje virtual</u>
	Fortalecer las capacidades docentes y mecanismos que favorezcan el desarrollo de entornos de aprendizaje virtual y la digitalización de los servicios estudiantiles para el mejoramiento de la calidad de vida universitaria.
Unidad responsable	Dirección de Docencia – DAE - Facultades
	E1: Desarrollo de mecanismos y políticas para la generación de entornos de aprendizaje virtual y la digitalización de los servicios estudiantiles resguardando los estándares de calidad institucional. E2: Desarrollo de un plan comunicacional para la digitalización y virtualización institucional que disminuya la resistencia al cambio y fortalezca la cultura organizacional. E3: Desarrollo de un programa de fortalecimiento de las habilidades docentes para generar entornos de aprendizaje virtual que incluya docencia virtual y simulación digital de las actividades prácticas. E4: Desarrollo de un programa de fortalecimiento de las capacidades académicas y administrativas para la digitalización de los servicios estudiantiles institucionales.
Estrategias	

E5: Consolidación de la plataforma digital institucional¹⁰ que permita ampliar el acceso y robustecer la calidad de la docencia virtual, junto con la digitalización de los servicios estudiantiles favoreciendo la integración de personas con capacidades distintas, la equidad, el bienestar psicosocial y la calidad de vida universitaria. E6: Diseño de un plan de incorporación gradual de metodologías de aprendizaje virtual, innovadoras y pertinentes con el perfil de estudiante nativo-digital a los planes curriculares actuales.		
Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
Mecanismos y políticas de virtualización docente y la digitalización de los servicios estudiantiles, acorde a los estándares de calidad institucional, oficializados e implementados.	I Semestre / Año 1	Decreto de Oficialización VRA (Secretaría)
Cultura digital institucional fortalecida y aumento en el uso de las plataformas virtuales.	II Semestre / Año 2	Reporte uso intranet de la UDT
Cuerpo académico capacitado en el desarrollo de docencia virtual y simulación digital de las actividades prácticas acorde a los requerimientos de cada carrera.	I Semestre / Año 2	Listado de académicos capacitados. (VRA)
Cuerpo académico y de funcionarios capacitados en la digitalización de los servicios estudiantiles.	I Semestre / Año 2	Listado de académicos y funcionarios capacitados (DGBP- VRA)
Plataforma digital institucional fortalecida y operativa para el desarrollo de la docencia virtual y la prestación digital de los servicios estudiantiles.	II Semestre / Año 1	Programa de inversiones (DLOO) Reporte de la plataforma (UDT)
Aumento de la virtualización de la docencia y simulación digital de actividades prácticas.	II Semestre / Año 2	Reporte de uso de académicos de la plataforma (UDT -VRA)
Aumento del acceso a entornos de aprendizaje virtual por parte de los estudiantes.	II Semestre / Año 2	Reporte de uso de estudiantes de la plataforma (UDT-VRA)
Aumento de la digitalización de los servicios estudiantiles tales como: registraduría, asistencia social, biblioteca, atención psicológica y atenciones médicas, entre otros ¹¹ que mejoren la calidad de vida universitaria.	II Semestre / Año 2	Reporte de plataformas digitales en uso. (UDT – DAE- DEVM)
Aumento del acceso a servicios estudiantiles digitales por parte de la comunidad universitaria.	II Semestre / Año 2	Reporte de uso de estudiantes de la plataforma (UDT –DAE- DEVM)
Plan de incorporación gradual de metodologías de aprendizaje virtual, innovador y pertinente con el perfil de estudiante nativo-digital, oficializado e implementado en una primera etapa.	I Semestre / Año 1	Decreto de Oficialización VRA (Secretaría)

¹⁰ Software y Hardware

¹¹ Mesa de ayuda (través de un chat interactivo o ChatBot), control de asistencia, solicitudes académicas, tramitación de titulación o graduación y certificados pagados.

4. Indicadores						
Objetivo específico asociado	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas		Medios de verificación
				Año 1	Año 2	
OE1	Incremento acumulado ¹² de Académicos jornada completa equivalente (JCE) que tienen grado de doctor	Nº de académicos nuevos JCE con grado de Doctor/ Nº total de académicos JCE ¹³ año base 2019	0%	1,49% (3/134)	5,22% (7/134)	Sistema de Universidades Estatales
OE1-OE2	Aumento en las áreas de acreditación institucional ¹⁴	Nº áreas de Acreditación Institucional	4	4	5 ¹⁵	Acuerdo de acreditación CNA
OE1-OE2	Mejoramiento de la cantidad de programas de postgrado acreditados	(Nº de programas de postgrado acreditados / Nº de programas totales de postgrado) * 100.	21,43% 3/14 ¹⁶	28,57% 4/14	35,71% 5/14	Informes CNA
OE1-OE2	Aumento en el número de publicaciones indexadas SCOPUS	Sumatoria del Nº de publicaciones SCOPUS del periodo	289	295	309 ¹⁷	Informe Dirección de Investigación Postgrado y Transferencia Tecnológica (DIPTT).
OE1-OE2	Aumento de publicaciones Scopus cuartiles superiores Q1 y Q2.	Nº de publicaciones Scopus cuartiles superiores Q1 y Q2	192 ¹⁸	198	212 ¹⁹	Informe Dirección de Investigación Postgrado y Transferencia Tecnológica (DIPTT).

¹² Se considera la contratación 7 nuevos académicos con grado de doctor: año 1 (3 contrataciones), año 2 (4 contrataciones), sobre una línea base de 134 académicos en total institucional año 2019.

¹³ Línea Base Académicos Jornada Completa Equivalente, total 134 total 2019.

¹⁴ Áreas acreditadas: Docencia, investigación, vinculación con el medio, gestión institucional (22 Nov. 2017 - 22 Nov. 2022).

¹⁵ Se considera acreditar el área de postgrado el año 2022.

¹⁶ Programas acreditados: Doctorado en psicología, Doctorado en Antropología y Magister en Historia.

¹⁷ Se considera una productividad anual por académico de 02 publicaciones.

¹⁸ Publicaciones Scopus cuartiles superiores Q1 y Q2 año 2019.

¹⁹ Se consideran 2 publicaciones anuales en cuartiles superiores Q1 y Q2 por académico nuevo contratado.

OE1-OE2	Proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados	N° proyectos de Conicyt-Nuevo Milenio en ejecución adjudicados	36	37	38 ²⁰	Sistema de Universidades Estatales
OE2	Aumento del número de académicos que realizan actividad investigadora	(N° total de académicos JCE que realizan actividad investigadora/ N° total de académicos JCE)	39,47% 120/304	41,11% 125/304	44.47% 135/304	Informe Dirección de Investigación Postgrado y Transferencia Tecnológica (DIPTT).
OE3	Porcentaje de virtualización de las carreras ²¹ .	(N° de carreras que cuentan con procesos y mecanismos formales de virtualización en la enseñanza / N° total de carreras) * 100.	0%	15%	30%	Informe de Virtualización de la Docencia. (DIDO-UDT) Decreto VRA
OE3	Porcentaje de Académicos capacitados en docencia virtual y simulación digital de las actividades	(N° de académicos capacitados en docencia virtual y simulación digital de las actividades prácticas / N° total de académicos JCE)	X²²/304	50%	100%	Informe de Virtualización de la Docencia. (DIDO- DGPB-UDT)
OE3	Encuesta de satisfacción de la docencia virtual aplicada a los alumnos(as)	Promedio de satisfacción de los estudiantes respecto a la docencia virtual (Sumatoria total de evaluaciones obtenidas de los encuestados/N° total de encuestados)	5,5²³	5,7	5,9	Informe Encuesta Satisfacción Docencia Virtual (DCI)

²⁰ Se considera de los siete académicos con grado de doctor financiados a través de este proyecto, a lo menos, dos de ellos adjudiquen proyectos CONICYT.

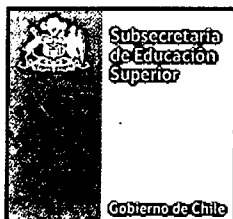
²¹ Se consideran 44 carreras, que corresponde a la oferta total institucional año 2019.

²² Valor a determinar el primer año de ejecución de la iniciativa.

²³ La evaluación considera una nota del 1,0 al 7,0

5. Presupuesto de proyecto				
Ítem	Subítem	Justificación del gasto	Total subítem [M\$]	% por ítem
Recursos humanos	Contratación de docentes			65%
	Contratación de académicos	Remuneraciones para la contratación de 7 doctores para labores docentes de pregrado y postgrado, y el desarrollo de investigación de alta calidad. (Se considera 7 doctores: año 1 (3); año 2(4))	600.000	
	Contratación de equipo de gestión			
	Contratación de ayudantes y tutores			
	Otras contrataciones			
Gastos académicos	Visita de especialista			
	Actividades de formación y especialización			
	Actividades de vinculación y gestión			
	Movilidad estudiantil			
	Asistencia a reuniones y actividades académicas			
	Organización de Talleres y Seminarios			
	Fondos concursables			
Gastos de operación	Servicios de soporte y seguros			
	Materiales e insumos			
	Servicios y productos de apoyo académico y difusión			
	Impuestos, patentes y otros			
Servicios de consultoría	Asistencia Técnica			
Subtotal cuenta gasto corriente			600.000	65%
Ítem	Subítem	Justificación del gasto	Total subítem [M\$]	% por ítem
Bienes	Bienes Inmuebles			35%
	Equipamiento e instrumental de apoyo	Hardware • 02 servidores para plataforma virtual para la enseñanza en disposición de alta disponibilidad, como un servidor que vaya desde intranet a e-learning. • 01 servidor para balanceador de carga, para descongestionar atención de alumnos y usuarios,	60.000	

		como un servidor que vaya desde intranet a e-learning.		
		Ambos M\$ 60.000 aprox.		
	Otros Bienes	Software • 02 Licencias de virtualización de grandes servidores (256GB Ram), para la realización de pequeñas particiones, que tiene como objetivo multipropósito evitar congestiones en línea, facilitando inscripciones de matrículas, período de actas, solicitudes, entre otros (en la actualidad solo existe uno solo). M\$ 30.000.- aprox. • Desarrollo de nueva aplicación para dispositivos móviles (celulares, tablets, entre otros) en ambiente intranet, para mejorar y ampliar servicios de atención y que principalmente, concentre todo: notas, tramites, solicitudes, ver clases en red, material, entre otros) con la finalidad de descongestionar la intranet institucional, a través de un desarrollo programático desde la misma plataforma. M\$ 70.000.- aprox. • 01 licenciamiento de Gestor de Base de Datos para la plataforma Virtual para la enseñanza, ORACLE (vence 2021) para apoyo de Hardware. M\$ 70.000.- aprox. • Licenciamiento de plataformas de Ofimática, para el desarrollo de material de apoyo a la realización de clases. Disponer de espacio en la nube para el almacenamiento de clases en videos. Sistema para videoconferencias a través de realización de clases o apoyos a distancia. M\$ 93.100.- aprox.	263.100	
	Alhajamiento Menor			
	Fondos concursables (Bienes)			
Obras	Obra Nueva			
	Ampliación			
	Remodelación			
	Habilitación			
Subtotal cuenta gasto capital			323.100	35%
Total proyecto [M\$]			923.100	100%



PROYECTO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES
AÑO 2020

○ ○ ○ ○ ○
 FORTALECIMIENTO
 ○ ○ ○ ○ ○
 UNIVERSIDADES
 ○ ○ ○ ○ ○
 E S T A T A L E S
 ○ ○ ○ CHILE

Código: UTA20992

I. Antecedentes generales					
Universidad	UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ				
Nombre proyecto	Fortalecimiento de la gestión institucional mediante la actualización, modernización e integración de sistemas y recursos institucionales en un contexto de desarrollo de universidad compleja, con calidad y equidad.				
Línea de acción	P	Desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional			
	S	Digitalización y virtualización de la universidad			
		Desarrollo del área de pregrado / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional			
		Desarrollo del estamento docente / Fortalecimiento de calidad académica y formación profesional			
		Universidad y desarrollo territorial			
		Otra línea de acción (de carácter excepcional). <i>Indicar:</i> ____			
Tipo de proyecto		Diseño/planificación	X	Desarrollo	Consolidación
Priorización de la propuesta	2				
Duración	24 meses				
Monto financiamiento	M\$ 676.900.- (M\$380.990 gastos corriente / M\$295.910 gasto de capital)				
Jefe/a proyecto	Álvaro Palma Quiroz / Vicerrector de Administración y Finanzas				

Carta de compromiso institucional

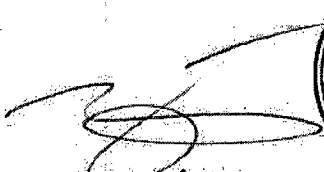
**PROYECTO INSTITUCIONAL
PLAN DE FORTALECIMIENTO UNIVERSIDADES ESTATALES AÑO 2020**

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ

Fecha: 03 de noviembre de 2020

Yo, Emilio Rodríguez Ponce, Rector de la **Universidad** de Tarapacá, en el marco de nuestro Plan de Fortalecimiento a 10 años, comprometo los esfuerzos institucionales para la implementación de la iniciativa **"Fortalecimiento de la gestión institucional mediante la actualización, modernización e integración de sistemas y recursos institucionales en un contexto de desarrollo de universidad compleja, con calidad y equidad"**, considerando:

- Gestionar y desarrollar las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento a los compromisos contraídos de forma oportuna y con los más altos estándares de calidad;
- Garantizar la disponibilidad de equipos responsables (directivos, profesionales y técnicos) adecuados y requeridos para cumplir con los compromisos definidos;
- Velar por el buen uso de los recursos materiales y financieros asociados a la ejecución de la iniciativa;
- Sistematizar y monitorear adecuadamente su implementación, asegurando el cumplimiento de resultados esperados y también a su sustentabilidad.


EMILIO RODRÍGUEZ PONCE
RECTOR



II. Articulación con Plan de Fortalecimiento a 10 años		
Área estratégica (AE)	Gestión y Planificación Estratégica.	
Objetivo estratégico	Estrategias (E)	Cambios Esperados
AE1-OE1 Mejorar la competitividad del cuerpo académico para responder a las exigencias misionales referidas a avanzar en complejidad y calidad, en coherencia con los requerimientos del sistema estatal universitario.	Contratación de una dotación significativa de académicos con grado de Doctor que cumplan con la integralidad del quehacer académico, es decir, con capacidad para generar investigación competitiva y publicaciones de alto impacto, junto con formación de pregrado, postgrado y vinculación con el medio.	- Tasa de doctores jornada completa equivalente al nivel establecido por el sistema estatal de universidades. - Mejora cualitativa en la docencia de pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio institucional.
AE1-OE2 Fortalecimiento del sistema de gobierno a partir de la generación de un conjunto integrado de innovaciones organizativas para mejorar en forma sistemática la cultura, la estructura organizativa, y los procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad.	- Diseñar e implementar un sistema de gestión basado en una cultura de confianza y compromiso con la identidad institucional, en la cual la información y el conocimiento constituyen la base de la actuación y las decisiones en la dirección, en la gestión y en la academia. - Optimización de los procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad utilizando plataformas y tecnologías de vanguardia.	- Los sistemas de gobierno universitario garantizan la disponibilidad, fiabilidad, integridad, empleabilidad de los sistemas de información y gestión del conocimiento. - La toma de decisiones se sustenta en información, conocimiento y en el empleo de tecnologías analíticas y de inteligencia artificial - Políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad permanente actualizados en todas las áreas del quehacer institucional bajo la lógica de un sistema integral de aseguramiento de la calidad. - Digitalización de los procesos académicos y administrativos con énfasis en el aseguramiento integral de la calidad y en el mejoramiento continuo.
AE1-OE3 Dotar de la infraestructura y de los recursos adecuados para el desarrollo de las actividades misionales con calidad, equidad, seguridad, bienestar y sustentabilidad.	- Implementación de un sistema de optimización de los recursos tangibles e intangibles que asegure un crecimiento armónico y equitativo entre facultades y sedes. - Actualización del Plan Maestro Institucional que permita identificar y/o redefinir las actuales y futuras necesidades institucionales. - Implementación de un plan de inversiones armónico y equitativo para la aceleración territorial y modernización de la infraestructura y equipamiento de Casa central y la Sede Iquique.	- Políticas y mecanismos sistemáticos que permitan la gestión de recursos materiales e intangibles equitativo entre facultades y sedes. - Planificación territorial de cada uno de los campus que compone la institución. - Infraestructura y equipamiento de la casa central y la sede Iquique acorde a estándares de inclusión y calidad.

Área estratégica (AE)		Docencia y procesos formativos: pre y postgrado	
Objetivo estratégico		Estrategias (E)	Cambios Esperados
AE2-OE2 Diseñar e implementar una plataforma digital que permita generar entornos de aprendizaje virtual y digitalizar los servicios estudiantiles favoreciendo la integración, equidad, bienestar psicosocial y la calidad de vida universitaria.		Fortalecimiento de la plataforma informática institucional que de soporte a la docencia virtual y digitalización de los servicios estudiantiles.	- Plataformas que permitan dictar una docencia virtual con los más altos estándares de calidad. - Plataforma de servicios estudiantiles acorde a los requerimientos de la virtualización de la educación. <u>Lo anterior, a nivel de plataformas institucionales de soporte a implementación de medidas más específicas para la virtualización de la docencia.</u>
Área estratégica (AE)		Sistema de aseguramiento de la calidad	
Objetivo estratégico		Estrategias (E)	Cambios Esperados
AE5-OE1 Desarrollar y consolidar un sistema de gestión integral de la calidad en la Universidad, orientado al mejoramiento continuo.		Rediseño e implementación del Sistema de Calidad UTA orientado a un nuevo sistema integral de aseguramiento de la calidad institucional.	- Sistemas informáticos institucionales con aplicaciones fortalecidos con herramientas orientadas a la gestión de la calidad. - Fortalecimiento de sistemas de seguimiento y control de los resultados de los planes estratégicos institucionales.
AE5-OE2 Mejorar la gestión y toma de decisiones estratégicas en la Universidad mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades análisis y de gestión del conocimiento institucional.		Fortalecimiento la gestión de la información y la gobernanza de datos en los sistemas institucionales.	- Capacidades de análisis ampliadas mediante el incremento en la disponibilidad y oportunidad de la información. - Apropiación de las funciones y responsabilidades asociadas a la gestión de la información. - Fortalecer la confiabilidad de las decisiones mediante la mejora de la calidad de los datos de evidencia.

Indicadores de resultado							
AE-OE	Indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas			Fuente de verificación
				Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
AE1-OE2 AE4-OE1 AE5-OE1	Años de acreditación institucional	Nº de años de acreditación institucional.	5	5	6	6	Resolución Exenta de Acreditación Institucional CNA - Chile. (El proyecto suma a este objetivo desde los sistemas, normas y mejoras de manejo, gestión e inversiones).
AE1-OE3	Crecimiento infraestructura Institucional.	Metros cuadrados construidos por la Institución respecto al plan de inversiones.	90.44634 m ²	104,152 m ²	110,913 m ²	124,277 m ²	Planos de la Institución. Informe Dirección de Logística y Operaciones.
AE5-OE2	Porcentaje de implementación del sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad institucional.	Nº de áreas ¹ estratégicas incorporadas en el sistema integrado de gestión y aseguramiento de la calidad institucional /Nº de áreas estratégicas institucionales.	0% 0/5	40% 2/5	100% 5/5	100% 5/5	Informe de implementación del Sistema de Calidad Institucional por área estratégica. Dirección de Planificación y Proyectos. Dirección de Calidad Institucional.
AE2-OE3	Porcentaje de virtualización de las carreras.	(Nº de carreras que cuenten con procesos y mecanismos formales de virtualización en la enseñanza / Nº total de carreras) * 100.	0	30%	70%	100%	Dirección de Docencia. Modelo educativo. (El proyecto se enfoca en apoyo del indicador en el sentido de definir los sistemas y plataformas de soporte a nivel institucional en paralelo a acciones de virtualización)

¹ Se considera como áreas estratégicas: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia Posgrado, Investigación y Vinculación con el medio.

III. Formulación Proyecto de Fortalecimiento

1. Justificación del proyecto

a. Describir brechas o desafíos identificados que serán abordados por el proyecto, fundamentado la articulación con la línea de acción priorizada para la Convocatoria 2020.

Como desafío institucional priorizado dentro del Plan de Fortalecimiento Estatal (PFE) de la Universidad, se encuentra el desarrollar y consolidar notablemente la gestión de sistemas y recursos tangibles e intangibles institucionales, que mediante su articulación se requiere que incida directamente en los elementos que permiten: aportar con una eficiente y rápida implementación del Sistema de Dirección Estratégica (SDE), asegurar la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad e incrementar el desempeño y resultados de la gestión en un marco de nuevas necesidades y atención al cambio acelerado del entorno.

En atención al PFE, en su primer área estratégica denominada “gestión y planificación estratégica”, se tiene como objetivo clave el llevar a otro nivel el proyecto universitario, siempre asociado al cumplimiento de los lineamientos misionales y al propósito estratégico de la UTA proyectado desde el año 2006 a la fecha². Lo anterior, se ha sustentado organizacionalmente con una serie de políticas, acciones estratégicas consensuadas, proyectos de desarrollo con financiamiento propio y externo; y metas exigentes, derivando hoy en un mejor servicio universitario, posicionamiento relevante a nivel local y nacional, y una cultura organizacional que bajo objetivos estratégicos claros y en permanente evaluación permiten seguir progresando con una mayor complejidad, calidad y equidad en la Institución. Esta evolución y nuevos niveles de complejidad, exigen mayores estándares y compromisos producto de fuertes cambios del entorno referidos a la ley 21.091 que define un nuevo sistema de educación superior; ley 21.094 de actualización de estatutos en un contexto de autonomía universitaria; los cambios drásticos experimentados y derivados de los movimientos sociales del mes de octubre pasado, los efectos aún en desarrollo de la actual pandemia, la actualización de criterios de acreditación con nuevas exigencias de calidad y la necesidad real de virtualización de labores de gestión como académicas, que entre otros aspectos, que de no abordarse oportunamente afectarán el progreso y desarrollo futuro de la institución.

Considerando lo anterior y articulado con la línea de acción de la convocatoria referida a desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional, se busca intervenir en primer lugar en la brecha del PFE referida a: **“La sociedad del conocimiento y la era de la globalización se caracterizan por: la existencia de una población nativo-digital; la consolidación de la convergencia tecnológica; exigencias crecientes de competitividad para las organizaciones y las naciones; la disrupción digital que permite que los sistemas ciber-físicos integren la tecnología a la sociedad y a la vida cotidiana de las personas. En este contexto, el sistema de gobierno de la Universidad no dispone, en la actualidad, de las plataformas físicas y digitales que promuevan nuevas formas de construcción colectiva del conocimiento organizativo, junto con la generación de respuestas satisfactorias, por múltiples canales, a los diferentes “stakeholders” de la institución, bajo la lógica de un sistema integral de aseguramiento de la calidad”**. Al respecto, desde la gestión del sistema de gobierno universitario, se dispone de un sistema informático de gestión estratégico, otro académico y uno de administración y finanzas, los cuales tienen arquitecturas y consideraciones de construcción distintas (iniciadas en sus orígenes en los años 90), y que si bien, se conectan en el sistema de gestión estratégica con indicadores estratégicos a nivel institucional, no tienen una lógica que permita una integración desde sus bases en el manejo de información (operativa, táctica), posee distintas normas de datos y oportunidad de disponibilidad, no es uniforme en algunas comparaciones y es dificultoso en la convergencia de información en los distintos niveles de gestión. De abordarse la informatización compleja de la Universidad y su vinculación en red a otras instituciones educativas, se requiere con urgencia la integración de sistemas en busca de mayor calidad y eficiencia³.

² Esta búsqueda de nuevas bases no es casual, por cuanto se proyecta de manera progresiva desde los tres últimos SDE institucionales (periodos 2006 al 2022), donde se han incorporado aspectos estratégicos sistémicos y multinivel, en una definición dinámica y adaptativa con resultados articulados en cuatro ejes de desarrollo: i) Formación (pre y postgrado); ii) Investigación y Desarrollo; iii) Vinculación con el Medio y; iv) Gestión, Gobernanza y Desarrollo Institucional.

³ Cabe destacar que al 2020 los sistemas soportan 4.639.537 sesiones anuales, procesando con 7 servidores 21 Gb/85 Gb enviado/recibido promedio semanal, con más de 10.000 usuarios de correo institucional y aprox. 720 cuentas zoom activas con aumento notable hasta fin de año a 1.000 cuentas, las que se seguirán incrementando posteriormente (el año 2019 sólo existían 40).

Con respecto a las plataformas de soporte de los sistemas informáticos, si bien han tenido mejoras parciales (hoy atienden más de 8.000 usuarios), no han tenido un modelo de crecimiento armónico, observándose la necesidad inmediata de una modernización física y digital con el fin de mejorar su desempeño, incrementar sus volúmenes de procesamiento, acceder a más registros y lograr nuevas capacidades de seguridad en un contexto de complejización y atención a las más de 4,6 millones de sesiones anuales que hoy se manejan. Al respecto, con la informatización desde los años 90, la Universidad ha desarrollado internamente sus sistemas informáticos según necesidad, lo que se consolida en términos de plataforma con la creación de un data center universitario el año 2006. A partir de ello, se ha reforzado en términos de equipamiento y sistemas operativos, destacando la elaboración de sistemas estratégicos y tácticos, como el de control de gestión estratégico el año 2011 y su actualización el 2017; el sistema académico integrado el año 2014; la adquisición de licencia institucional ORACLE y actualización de algunos servidores el año 2016; la adquisición de un cortafuego institucional el 2017; la implementación del sistema de telefonía IP y la generación de acceso inalámbrico en la sede Iquique con soporte de fibra óptica el 2018, finalizando recientemente el año 2020 con la actualización de módulos de remuneraciones, decretos y secretaria, entre otros avances que dan soporte a 3 sistemas principales con 40 sistemas y subsistemas informáticos en operación. Sin embargo, un nuevo avance, significativo como el que se requiere, involucra una necesaria actualización de sistemas operativos (licencias de upgrade), mayor capacidad de red (voz, datos y electricidad) y actualización de data center institucional, que permita un mayor volumen de procesamiento y almacenamiento en nuevos sistemas integrados, ampliación de atención, proyección de crecimiento y la propia virtualización de proceso de gestión, docencia e investigación en el corto plazo, entre otros.

Otra brecha priorizada del PFE se refiere a que: **“La universidad no se ha consolidado como una institución compleja ni de excelencia como se aspira desde la perspectiva de su misión. En efecto, la institución tiene una complejidad media (cuenta con una acreditación de 5 años, incorporando el área de investigación, desde el año 2007)... se debe consolidar el cuerpo académico con la integración de una proporción significativa de Doctores, que cumplan con la integralidad del quehacer académico, es decir, con capacidad de generar investigación competitiva y publicaciones de alto impacto, junto con formación de pregrado, postgrado y vinculación con el medio”**. Respecto a estos puntos, además de aspectos de informatización de sistemas de control de gestión estratégicos en un nuevo nivel y los puntos que se han comentado, se debe considerar reforzar la planificación, proyección, mantención y operación de recursos institucionales en cuanto a infraestructura y equipamiento. Sobre ello, y considerando los campus y sedes universitarias, además de presentar necesidades de unificación de criterios constructivos, políticas y normas de definición de inversión, proyección, operación, mantención y reposición⁴, se producen algunas aún inequidades y dificultad de acceso a información. Si bien a contar del año 2017 se generaron fuertes inversiones en nuestra sede Iquique (se señalaba como debilidad en el último informe de acreditación del año 2017) y otros servicios en sede Arica, estas deben aún mejorar más y adaptarse a un contexto de nuevas necesidades y desafíos proyectados, cumpliendo con mayores estándares de equidad, accesibilidad, inclusión, interculturalidad y género⁵. Destaca que complementa el esfuerzo, la implementación de la Dirección de Equidad de Género el año 2018, que busca mejorar aspectos de inclusión, interculturalidad y género, iniciando su labor desde el área académica, gestión y acciones con la comunidad.

Destaca también como brecha en el área de gestión, abarcada por el proyecto: **“La dirección y gestión institucional requiere definir un conjunto integrado de innovaciones organizacionales para alcanzar los niveles de complejidad y excelencia a los que aspira la universidad (acreditación por 6 años en todas las áreas). Dichas innovaciones implican el diseño, implementación y optimización de dimensiones referidas a: la cultura institucional, la estructura organizativa, y los procesos y sistemas de planificación, control estratégico y las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Asimismo, resulta esencial profesionalizar el estamento funcionario para responder a exigencias**

⁴ En cuanto a infraestructura la universidad debe gestionar 1.111.169 m² de terreno, 92.675 m² construidos, 3 campus y 10 sedes (propias o en arriendo), de las cuales destacan 2 con orientación a conformación de campus en la Sede Iquique. Destaca 11.115 m² laboratorios, 4.125 m² biblioteca, 280 salas de clases (17.115 m²), entre otros. Por otra parte, en cuanto a equipos y equipamiento la institución maneja una inversión al 2019 valorizada en 80.685 UF en sede Arica y 10.977 UF en sede Iquique. Se destacan de este ítem, 904 equipos computacionales para estudiantes el 2019, los cuales se incrementan el 2020 con la virtualización.

⁵ Nuestra institución tiene 45% de académicos de sexo femenino y 58% Masculino; un 54% de personal no académico femenino y un 56% masculino, un 54% de estudiantes de pregrado de sexo femenino y 46% masculino, una proporción de 55,2% de estudiantes femeninas tituladas y 44,8% masculinos el 2019. Asimismo, 5.143 estudiantes pertenecen a alguna etnia (equivalente al 54% de los estudiantes UTA al 2020). Por otra parte, dentro de los primeros 3 quintiles son 7.418 estudiantes equivalentes al 78%. Respecto a sus sedes que concentran 9.475 estudiantes de pregrado. Sede Arica concentra el 85% de estudiantes y sede Iquique el 15%.

crecientes de calidad en todos los ámbitos del quehacer universitario.” Al respecto la universidad viene impulsando el 2020 un diagnóstico de procesos que permitirá apoyar la articulación y profesionalización de procesos claves de desarrollo futuro de la institución en los ámbitos de gestión administrativa, financiera, económica, de gestión y control para un heterogéneo nivel de capacidades institucionales en personal⁶. Para lo cual, se deben diseñar políticas que uniformen esta labor de los cuales los actuales reglamentos y normas no consideran un punto de vista de integralidad y atención a la convergencia y formación de equipos profesionales permanentes en torno a procesos estratégicos de mayor generación de valor para la institución. Como se indicó, a mediados de 2020 se levantó la situación actual de procesos en la UTA y se están revisando los estatutos universitarios, sin embargo, se debe abordar la etapa de optimización de procesos, con la consecuente articulación de la carrera funcionaria y especialización profesional articulada en ámbitos de gestión para el desarrollo de un trabajo permanente. Con ello, se deben acoplar herramientas asociadas a normativas específicas de profesionalización de equipos, diseño de módulos informáticos de gestión, desempeño y control, así como perfeccionar en temas prioritarios a personal clave. Se hace relevante indicar que surgen desde la gestión y por la mayor escala de trabajo, temas asociados a: cultura organizacional, gestión del cambio, aseguramiento de la calidad y, planificación y control de gestión universitario, como fuente de nuevas áreas de investigación y posible productividad científica, que también debe considerarse como desarrollo y crecimiento futuro, nuevo conocimiento y replicabilidad que propone la complejidad.

Dentro de este punto se requiere para la consideración e intervención estructural y futura de innovaciones contar con especialistas que puedan apoyar el diseño y definir modelos y metodologías adaptativas y sustentables que permitan introducir nuevas herramientas de gestión institucionales que cuenten con participación, apoyo y compromiso para su implementación y mejora continua. Entro ello aparecen elementos asociados a la definición de planes de gestión del cambio, adaptación de la cultura organizacional por aplicación de nuevo sistema y nuevas orientaciones infraestructura o manejo de recursos físicos, formación de equipos profesionales, construcción y supervisión talleres a directivos/profesionales en todas las áreas que busca desarrollar el proyecto (así como etapas futuras) y la generación de productividad en investigación en el área posterior a la implementación del proyecto y asociada siempre a dejar de manera permanente las capacidades instaladas en la institución. Es además pertinente indicar, que toda mejora estructura en gestión debe contar con especialistas permanentes y por tanto, se debe proyectar junto a la generación de equipos profesionales estables, un área vinculada a la academia que aporte con estas tareas y proyecciones de logro para la universidad.

Como se mencionó anteriormente, se considera además la brecha: **“No obstante los esfuerzos crecientes desplegados por la Universidad en materia de equidad e inclusión, aún es necesario transversalizar e incorporar en el quehacer institucional y, particularmente en el ámbito académico, la perspectiva de equidad, inclusión, interculturalidad y género.”** Lo anterior, claramente se define en los puntos previos, sin embargo, se destaca todos los esfuerzos prioritarios y urgentes en este ámbito, considerando la complejidad y amplitud de la actual conformación de la comunidad universitaria y la necesaria participación de sus participantes en los procesos de cambio profundo que se aborda dentro de la institución. De esta forma para atender en este aspecto la equidad, inclusión, interculturalidad y género, se deben además considerar diversas inversiones y acciones complementarias que buscan nivelar esta condición. Estas acciones, además deben considerar necesidades asociadas a mejorar sistemas y plataformas que permitan entregar igual calidad de servicios proyectados en la Sede. Así mismo, definir normas transversales de manejo de recursos aplicables en la sede bajo cierta autonomía, y construir principios uniformes a todos los campus y sedes universitarios, que si bien deben considerar la orientación institucional, también acoplen las características específicas de cada lugar (inversiones programadas, crecimiento proyectado, elaboración de planes maestros de consolidación de sedes en campus, estudios viales y de accesibilidad, potencia instalada, entre otros).

Se visualiza con ello que es necesario desarrollar: Estudio de definición de principios y estándares UTA institucional (Base para creación de nuevos planes maestros de campus y sedes); Elaboración de Plan maestro Campus Saucache; Diseño de adecuaciones en edificaciones existentes con miras al 2030 (Acople a nuevas normas, accesibilidad, señalética y tránsito vehicular y peatonal interno de campus); Maqueta física, modelo y video campus Saucache (difusión y conformación de proyectos); estudios de impacto sobre el sistema de transporte urbano (EISTU) Campus Saucache (Actualización); EISTU Campus Velásquez (Estudio de impacto vial sin reasignación menor) y Estudio de actualización de normas eléctricas y potencia de Campus

⁶ La Universidad al 2020 cuenta con 1,322 personas como personal permanente. De este personal 317 académicos y 985 no académicos (202 son personal de planta y 783 a contrata).

Velásquez, entre otros. Se busca con su desarrollo también, que las capacidades para uso de estos estudios y actividades relacionadas queden incorporadas en el personal UTA para su uso posterior.

De manera complementaria, y siempre articulado con la línea del concurso de desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional **se interviene el PFE en la línea de sistema de aseguramiento de la calidad** en la brecha: **“La Universidad carece de un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad aplicable en los distintos niveles y ámbitos del quehacer de la institución, cuyo diseño con los más altos estándares tecnológicos digitales (incorporando elementos como: cloud computing, automatización, inteligencia artificial y seguridad informática) e implementación es una exigencia estratégica de primer orden”**. Al respecto el proyecto propone integrar los actuales sistemas en torno al sistema de gestión institucional, el cual además debe estar integrado con el sistema de aseguramiento de la calidad en procesos de construcción. Todo lo anterior, mediante el debido levantamiento de procesos institucionales claves llevados a contar del año 2019. Coherente con la brecha anterior, se aborda además **“La instalación de un sistema integral de gestión y aseguramiento de la calidad aplicable en los distintos niveles y ámbitos del quehacer de la institución requiere un fortalecimiento de las capacidades de liderazgo compartido (rectoría, vicerrectorías, decanaturas, direcciones y jefaturas) y la instalación de una cultura de calidad”**. Se busca con el proyecto reforzar estas capacidades de liderazgo, integrando a las tres vicerrectorías en una construcción conjunta de sistemas informáticos, profesionalización de equipos de gestión y; construcción compartida de principios y proyección clara de la infraestructura y recursos institucionales a largo plazo. La integración de estos mecanismos se visualiza como complementos relevantes al soporte de la gestión y de convergencia a una cultura sólida en evaluación y adaptación permanente, participación, equidad, calidad y sustentabilidad, siempre bajo el cumplimiento del Sistema de Dirección Estratégico y el objetivo de una Universidad compleja acreditada en 6 años en todas sus áreas.

b. Referir cómo el proyecto contribuirá a la solución o resolverá brechas o desafíos identificados, describiendo el aporte al desarrollo y fortalecimiento institucional.

La Universidad dispone de sistemas de información organizados según su origen en tres grandes áreas: Gestión académica, Gestión administrativa y financiera, y Dirección estratégica. Esta última área incluye un repositorio central de Data Warehouse que integra bases de datos disponibles en la Institución, en función de los indicadores estratégicos definidos en el SDE. No obstante, las emergentes exigencias del entorno y según lo planificado y priorizado, se busca incorporar más que medidas paliativas, establecer una solución integral que permita que los sistemas se unan, converjan y manejen información confiable y oportuna, conforme con el siguiente nivel de desarrollo integral y convergente institucional respecto a registro, monitoreo, procesamiento y consultas en todos sus niveles de información, en apoyo a la toma de decisiones estratégicas con enfoque de una Universidad compleja, de acceso digital en sus servicios y en red con otras instituciones.

Por tanto, el proyecto de acuerdo a las necesidades indicadas, viene precisamente a intervenir en el desarrollo y escalamiento multidimensional en aspectos de gestión organizativa de largo plazo, con reforzamiento de la cultura organizacional por medio de la participación y el perfeccionamiento, con un diseño de sistema normado y de convergencia en los procesos claves transversales que inciden en cada uno de los niveles de gestión y centros de decisión bajo un adecuado soporte de infraestructura física en esta etapa. Toda esta sistematización de procesos y normas, se observan como un paso requerido y necesario para una adecuada y delicada concepción de arquitectura de gestión, por cuanto debe integrar y converger con procedimientos e información valiosa que benefician notablemente las complejas interacciones para el cumplimiento de los ejes estratégicos institucionales. Lo anterior, bajo un marco de uso eficiente de los recursos, disminución de tiempos de espera, transparencia de procedimiento, gestión oportuna y el desarrollo de procesos claves en una estructura si bien liviana y simple, rápida y potente para el cumplimiento de sus propósitos.

En convergencia con lo anterior, la iniciativa además permite responder en esta etapa a la necesaria definición de normativas, reglamentación y propuesta de equipos profesionales de trabajo de apoyo a la gestión, como soportes fundamentales a la complejización institucional. Al respecto se visualiza que los procesos centrales de creación de valor y toma de decisiones requiere cada vez en mayor medida de equipos de trabajo estables y actualizados que permitan asumir desafíos más exigentes y optimizar el uso de recursos, generación de información valiosa y mejora de resultados en un marco de control y metas claramente definidas y acotadas a plazos de cumplimiento. Complementario a ello, las exigencias del sistema estatal de universidades, con las actividades y resultados de una universidad académicamente compleja y con calidad, requiere de optimización de la gestión integral de recursos físicos orientados a mejorar la calidad de vida y experiencia formativa de la comunidad universitaria en todos sus campus y sedes. Por lo anterior, la iniciativa además involucra la

necesaria definición con el proyecto de normas claras, procedimientos de actualización, reposición y manejo (modelos de gestión) de activos, así como modernizar su control. Ambos objetivos, referidos a profesionalización de equipos de trabajo y optimización en el manejo de recursos físicos, serán complementados con módulos de sistema que permitan el registro y control de las actividades.

También se buscan mejorar notablemente el diseño y conformación de la infraestructura con enfoque en nuevos roles, funciones y un contexto de trabajo presencial y virtual, con visión de largo plazo escalable en etapas. Destaca la virtualización, que si bien baja la necesidad de espacios, complejiza el uso de otros en cuanto a su necesidad más intensiva y presencial. Sobre estos temas de crecimiento futuro de campus, definición de procedimientos y construcción de una comunidad identificada, la iniciativa también desarrolla distintos mecanismos de conformación de principios, definición de directrices de constructividad, define estándares, proyecta crecimiento y busca mejorar espacios de uso comunitario (acceso, señalética, iluminación, comunicación, etc.), que dan soporte a una serie de requerimientos de la comunidad universitaria en un entorno social, equitativo, inclusivo, seguro y sustentable en todos sus campus y sedes universitarias.

*Se destaca que **el proyecto se alinea a los nuevos criterios de acreditación institucional** (del cual se tributa directamente desde el sistema de aseguramiento de la calidad) y las necesidades detectadas por la institución de manera prioritaria en la **dimensión de gestión estratégica y recursos institucionales**, particularmente en los criterios de: **Desarrollo Institucional** (Herramientas de Planificación), **Gestión de recursos Humanos** (Políticas y Mecanismos), **Gestión de Recursos Materiales e intangibles** (disponibilidad suficiente y pertinencia), **Sostenibilidad y gestión de recursos** (Estándares: Políticas, Mecanismos y Sostenibilidad), así como **Sistema de Gobierno y estructura organizacional** (Gobierno Crítico). **Además, los objetivos de la iniciativa han sido contruidos para disminuir mediante la optimización, los actuales costos de operación de la Universidad, así como generar capacidades internas permanentes.***

c. Identificar factores críticos o condicionantes para la implementación del proyecto propuesto, y de qué forma serán abordados por la institución.

Se define dentro del primer año, especificaciones técnicas de diseño de diversas herramientas con profesionales y expertos, que propendan al diseño de nuevos sistemas y nueva infraestructura acoplado a nuevos requerimientos en ámbitos de gestión y docencia. En este aspecto se definen planes de trabajo y formación de subcomisiones oficializadas por decreto que garanticen el cumplimiento de plazos y resultados. Así también, en cuanto a implementación requerida para operar al año 2, se iniciarán de inmediato el semestre 1 del año 1 las licitaciones correspondientes a fin de acoplarse a cronogramas establecidos. En el caso del objetivo 2 y 3, donde se definen normas, mecanismos y sistemas, se programan con personal interno y externo que garantice su desarrollo. En paralelo, para el objetivo 3, se contratarán al inicio del proyecto servicios de diseño de plan maestro, EISTU y estudios complementarios, considerando que cada proceso en sí, demora en paralelo aproximadamente 15 meses para cubrir los resultados propuestos. Cabe destacar que el proyecto define mecanismos de seguimiento y control por objetivo (indicado en el modelo de gestión) y que, por tanto, acoplado con mecanismos de levantamiento de percepción, talleres, plan de gestión de cambio y difusión, que buscan contribuir con el avance, participación, apropiación y posterior operación de las medidas y herramientas a diseñar y aplicar.

d. Señalar cómo los resultados esperados del proyecto aportan al fortalecimiento del sistema de universidades estatales.

El proyecto se enfoca y apoya el cumplimiento de metas incluido en los indicadores del sistema de universidades estatales en los siguientes índices: 1) Mejora del Índice de Calidad Institucional de las universidades estatales; 2) % de universidades estatales con 4 años o más de acreditación y 3) % de universidades estatales acreditadas en 4 áreas o más.

Asimismo, aporta de manera transversal con los siguientes puntos:

- a. Se definen mecanismos y herramientas de gestión replicables en todos los niveles de gestión (estratégicos, tácticos y operativos), para un mejor servicio del sistema universitario estatal.
- b. Los sistemas informativos tienden a ser integrados, lo cual facilita la transparencia y la comparación de información de las universidades en red. De ello, se busca estrategias futuras de integración y sinergia con toda la red universitaria, comparando avances, soluciones sistemas más complejos.

- c. Propone mejoras de comunicación a distancia con nueva tecnología en gestión y academia, creando nuevos repositorios digitales en la nube, definiendo normas de seguridad y colaboración, así como seguimiento de productividad y uso de recursos vinculados a redes regionales y nacionales.
- d. Se generan mecanismos que propenden a la igualdad de oportunidades de los estudiantes del sistema universitario público nacional, lo cual, para universidades regionales que reciben gran parte de estudiantes de estratos socioeconómicos bajos y con deficiencias académicas al ingreso, es una tarea en desarrollo que aún tiene muchos puntos de mejora y estrategias a incorporar al sistema nacional.
- e. Se diseña nueva infraestructura replicable, pensando en nuevas condiciones y necesidad que involucra: mejor acceso a internet, consideración de nuevas normas de equidad y acceso a espacios públicos, definición de mecanismos y procedimientos de seguridad sanitario de infraestructura, definición de nuevos estándares acoplables a infraestructura y equipamiento de gestión y docente.

Con todo, el desafío del proyecto es busca en bases institucionales, **aportar al fortalecimiento del sistema de universidades estatales** en torno a nuevos estándares de calidad y mejorar significativas a la gestión integral de una universidad compleja, alineado con la nueva Ley 21.180 de noviembre de 2019 a cargo de la división de gobierno digital, que busca mejorar la eficiencia y la comunicación entre los servicios estatales. Lo anterior, mediante una adecuada implementación de acciones que impactan en distintos ejes estratégicos nacionales, donde no basta sólo con abordar una implementación, sino generar sinergia e integración de los mismos, optimizar el uso de recursos, buscar oportunidades, generar nuevo valor y obtener una nueva base de sostenibilidad futura del sistema universitario estatal.

2. Equipo responsable y gestión del proyecto

2.1. Identificación de integrantes de equipos vinculados a la ejecución del proyecto

Equipo Directivo

Nombre	Cargo - Unidad institucional	Cargo/Rol en proyecto
Emilio Rodríguez Ponce	Rector	Director General
Jennifer Peralta Montecinos	Vicerrectora de Desarrollo Estratégico	Subdirectora General
Alfonso Díaz Aguad	Vicerrector Académico	Director Académico
Álvaro Palma Quiroz	Vicerrector de Administración y Finanzas	Director Financiero

Equipo Ejecutivo

Nombre	Cargo - Unidad institucional	Cargo/Rol en proyecto
Álvaro Palma Quiroz	Vicerrector de Administración y Finanzas	Director de Proyecto
Por definir	Por definir	Coordinación Ejecutiva de proyecto
Bernardina Cisternas Arapio	Directora de Planificación y Proyectos	Coordinador Obj. 1
Jorge Bernal Peralta	Director de Administración y Finanzas	Coordinador Obj. 2
Jorge Cáceres G.	Director de Logística y Operaciones	Coordinador Obj. 3
Yasna Godoy H.	Directora de Sedes	Apoyo a diagnóstico, diseño e implementación de la iniciativa en sede (obj. 1, 2 y 3)
Hernando Bustos A.	Director de Calidad Institucional	Apoyo Obj. 1 y 2
Paulina Ortuño Fariña	Directora de Gestión de Personas y Bienestar Laboral	Coordinación referente a requerimientos y normas en tema de personal profesional, Obj. 2
Vanessa Jara L.	Directora de Equidad de género	Inclusión de aspectos de Género, integración y equidad / Apoyo Obj. 2 y 3
Nieves Rubio Medina	Dirección de Información y Control de Gestión	Inclusión de aspectos de control del objetivo / Apoyo Obj. 2
Por Definir	Dr. Área en psicología o a fin	Coordinación Plan de Gestión del Cambio, acople a cultura organizacional, formación de equipos profesionales, perfeccionamiento, entre otros. Apoyo obj. 1, 2 y 3
Jefe de proyecto de Diseño de sistema y plataforma Por definir	Ingeniero en Computación o a fin	Conformación de plataformas y subsistemas / Obj. 1 y 2

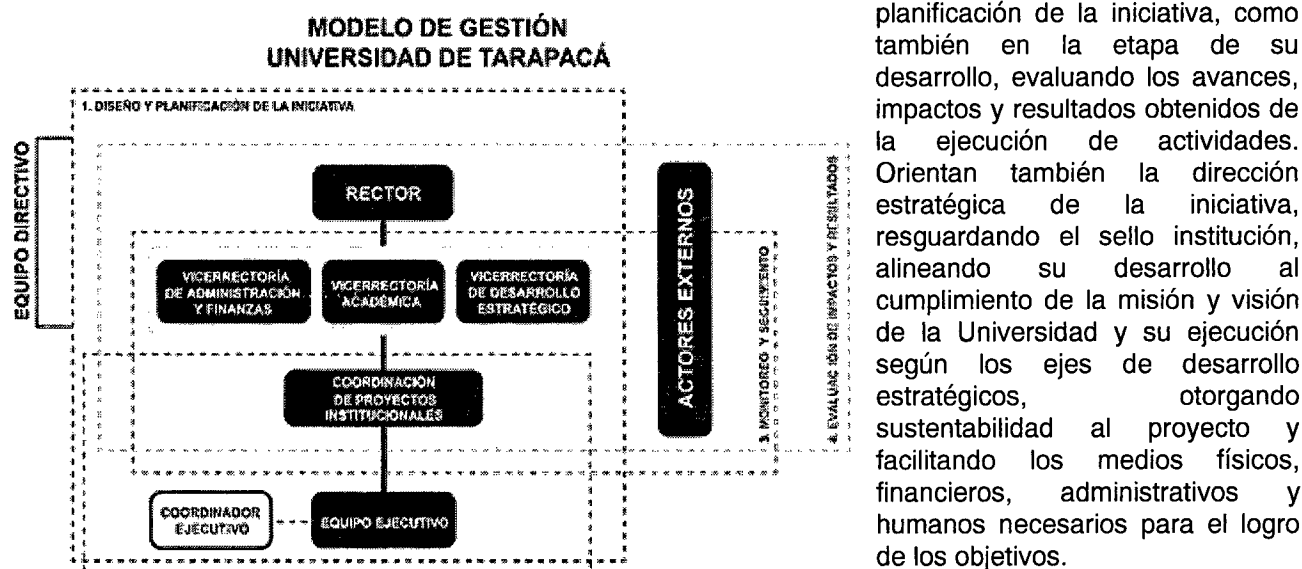
Por definir (Contratación)	Arquitecto	Contraparte UTA con Asistencia externa / Apoyo Obj. 3
Oscar Barahona M.	Ingeniero Comercial, Mg, en control de gestión	Orientación por formulación de proyecto postulado Apoyo obj. 1 y 3
Oscar Sagardia	Ing. en Computación e informática	Soporte Sistema Integrado y plataforma / Obj. 1
Nadia Alfaro Campusano	Ingeniero Civil industrial	Personal de Apoyo Objetivos 1 y 2
Ivonne Muñoz	Ingeniero Comercial	Aspectos de propuesta de manejo de recursos físicos / Apoyo Obj. 2
Ernesto Lee	Ingeniero Civil Eléctrico	Aspectos de propuesta de manejo de recursos físicos / Apoyo Obj. 2
Gabriel Figueroa	Dibujante proyectista	Profesional / Apoyo Obj. 3
Juan Estanovic	Ing. en sistemas y base de datos	Apoyo conformación de upgrade de redes / Obj. 1
Felipe Jiménez	Ing. en redes	Apoyo conformación de upgrade de redes / Obj. 1
Raúl Polanco	Ingeniero en Computación	Programación de subsistemas / Obj. 2
Julia Ovando	Ingeniero en Computación	Programación de subsistemas / Obj. 2
Víctor Alfaro	Ingeniero en Computación	Programación Sistema Integrado / Obj. 1
Natividad Grandon	Ingeniero en Computación	Programación Sistema Integrado / Obj. 1
Claudio Ulloa	Ing. en redes	Apoyo conformación de upgrade de redes / Apoyo Obj. 1
Por definir	Programación y redes	Staff de profesionales apoyo Sistema y plataforma Apoyo Objetivos 1 y 2
Por definir	Ing. control e industrial	Profesional de Apoyo para conformación de sistema de control estratégico Apoyo Objetivos 1
Por definir	Ing. Industrial	Profesional de transversal al proyecto en la generación de herramientas de aplicación a la gestión Apoyo Objetivos 1, 2 y 3

2.2. Capacidades institucionales y gestión del proyecto

a. Señalar las capacidades y el modelo de gestión institucional con que cuenta la Universidad, para la implementación de iniciativas del Ministerio de Educación, actualmente en ejecución.

El modelo de gestión institucional es de carácter funcional y vertical. En él se establece la composición del Equipo Directivo, Equipo Ejecutivo y quiénes intervienen en las distintas fases de desarrollo de las iniciativas (Diseño, Implementación, Monitoreo y Evaluación). Este se presenta en el siguiente diagrama:

El **Equipo Directivo** está compuesto por el Sr. Rector, quien dirige y supervisa desde la más alta dirección el cumplimiento de los lineamientos y objetivos del proyecto, labor llevada a cabo en conjunto con la Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico, Vicerrectoría de Administración y Finanzas y Vicerrectoría Académica. Intervienen de manera continua a lo largo del proceso, como parte esencial en la etapa de diseño, definiciones y



La **coordinación de proyectos institucionales** es la unidad que orienta y coordina entre las unidades institucionales pertinentes, los requerimientos y necesidades que surjan para las acciones de los proyectos en ejecución y sus equipos ejecutivos, apoyando a las iniciativas desde el quehacer profesional, técnico y administrativo institucional. Su objetivo es generar redes sinérgicas entre los distintos convenios adjudicados, con foco en la optimización de los recursos financieros, administrativos y del talento humano, siendo su coordinador/a el responsable de informar al equipo directivo sobre el estado de los convenios en ejecución y sus avances, que les permita adoptar las medidas correctivas necesarias y oportunas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Por su parte, el **equipo ejecutivo** está compuesto por distintas unidades institucionales, que serán las responsables de dar ejecución a las acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Para esta iniciativa, de acuerdo a los objetivos definidos, las unidades que participan se incluirán en el siguiente punto.

b. Describir de qué manera se incorporaría la implementación del presente proyecto en la estructura anteriormente señalada

El proyecto se implementa mediante una estructura delimitada por tres líneas de trabajo (alineada a los objetivos y resultados esperados) con comisiones y algunas subcomisiones dirigidas por directivos y complementadas por profesionales y personal externo que busca, además de cumplir con los objetivos, instalar las capacidades y soluciones de manera permanente en la institución. Al respecto, se cuenta con un Jefe de Proyecto apoyado en un coordinador ejecutivo que apoya los aspectos más operacionales y de control, así como la interacción y avance definido en 3 directores coordinadores de cada línea de trabajo. Se incorpora a la sede Iquique a través de su directora general y de sus directores de administración y finanzas y, académico de sede que permita que esta participe en la definición de necesidades, diseño de soluciones y posterior implementación, mejorando con ello la implementación del cambio. Incluye lo anterior, la comunicación oportuna y participación en la necesaria difusión de los objetivos y actividades en la sede para esta iniciativa.

En términos generales la primera línea se aboca a la revisión de sistemas estratégicos-tácticos institucional, con el objetivo de hacerlos convergentes en un sistema único complejo e integrado. Se complementa esta labor con la necesaria actualización de la plataforma de soporte, que dará vida a los sistemas y futura construcción de sistemas principales, subsistemas y módulos de información con nuevas tecnologías. La segunda línea de trabajo se enfoca al desarrollo del recurso humano profesional en equipos permanentes, complementado por mejoras sustanciales en el manejo de recursos físicos. La última línea y no menos importante se orienta a la modernización futura de los servicios de infraestructura y espacios comunes para la construcción de un nuevo concepto de comunidad más integrado con principios, normativas y proyecciones claras y consensuadas de largo plazo.

Cada línea, se cuenta tanto con la asesoría como con el control desde las vicerrectorías, que garantiza el escalamiento de los servicios propuestos, su posterior implementación y postura institucional permanente y coherente con la consolidación de esfuerzos previos, muchos de los cuales, se han logrado con apoyo del MINEDUC. Se garantiza inclusión de mecanismos de difusión, así como de control y participación expresado en reuniones de trabajo, talleres de difusión y consulta, acciones de perfeccionamiento, evaluación de avance, consecución de los objetivos e impactos esperados a largo plazo, en una construcción de avance permanente, ordenada y compleja. Una definición detallada del modelo explicado, se encuentra en anexo N°1.

3. Objetivos, estrategias y resultados del proyecto

Objetivo general	Actualización, modernización y articulación de sistemas y plataformas claves de gestión con actualización de mecanismos de gestión de recursos tangibles e intangibles estratégicos institucionales. Se busca con este objetivo, escalar los sistemas informáticos actuales y en desarrollo en una sola arquitectura unificada y convergente bajo un sistema estratégico de gestión integral institucional, que apoye la implementación del SDE, la toma de decisiones informada, el alineamiento en torno a metas y la medición del avance institucional en todos sus niveles. Lo anterior, incluye la convergencia al sistema de aseguramiento de la calidad UTA en elaboración y la instalación de los sistemas en una plataforma de soporte modernizada. Además, optimizar el uso de recursos humanos de gestión y de recursos físicos institucionales, optimizando la inversión y financiamiento, bajo un diseño de políticas futuras de planificación, operación, mantención y proyección sustentable.
--------------------------------	--

Objetivo específico N° 1	Objetivo específico N° 1: Escalar e implementar una arquitectura de sistema estratégico compleja de gestión integral de apoyo a la toma de decisiones y de manejo de recursos institucionales claves para el desarrollo institucional. Se busca diseñar e posteriormente implementar en una primera etapa un sistema informático integrar que abarque los sistemas estratégicos y tácticos de la Universidad convergente en sus distintos niveles al sistema de gestión de la calidad. Además, modernizar la plataforma de soporte informático y virtual institucional.		
Unidad responsable	Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico, Dirección de Planificación y Proyectos y Dirección de Calidad Institucional.		
Estrategias	• Escalar el Sistema de Dirección Estratégica Institucional a un sistema integral complejo que oriente la toma de decisiones en un marco de calidad, oportunidad, autorregulación, equidad, bienestar y sostenibilidad. • Reestructurar la plataforma tecnológica de soporte que permita integrar los sistemas de gestión institucional, gestión académica, gestión administrativa y financiero, así como de gestión de calidad, incorporando componentes de mejoramiento de la intranet, gestión documental y seguridad de la información. • Implementación acciones de convergencia respecto a la gobernanza de datos en construcción por el sistema de gestión de la calidad, que permita contar con información confiable y oportuna en todos los niveles de análisis y decisión institucional. • Establecer mecanismos claros de participación y capacitación en los distintos niveles por medio de un plan de gestión del cambio que facilite la implementación y uso del nuevo sistema.		
Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación	
• Levantamiento de situación de sistemas y de infraestructura actualizada y diagnóstica.	Sem. 1/año 1	• Documento con Levantamiento diagnóstico de infraestructura de soporte y sistemas informáticos. Elaborado por Unidad de tecnología de información.	
• Propuesta para la integración y arquitectura única de datos	Sem. 2/año 1	• Documento con propuesta para la integración y arquitectura única de datos. Elaborado por Unidad de tecnología de información.	
• Manuales de operación de sistema integrado elaborados.	Sem. 1/año 2	• Oficialización de manual actualizado de operación de sistema informático. Rectoría o unidad correspondiente.	
• Plan de gestión del cambio implementado.	Sem. 1/año 2	• Documento con Plan de Gestión. Dirección de Planificación y Proyectos.	

Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
Adecuación y escalamiento a una nueva etapa del sistema de control de gestión estratégico institucional diseñado para implementación y alineado al sistema de dirección estratégica.	Sem. 2/año 2	Reporte de sistema ajustado y manual de operación actualizado con oficialización. Rectoría o unidad correspondiente.
Modernización operativa de la plataforma de soporte de sistemas informáticos de la universidad considerando infraestructura informática y virtualización. Se incluye reforzamiento de herramientas de soporte institucional físico (hardware) y digital (software).	Sem. 2/año 2	Reporte de instalación y marcha blanca inicial. Unidad de Desarrollo tecnológico.
Diseño de sistema informático integral en marcha blanca implementado (etapa 1). Incluye primera etapa de arquitectura y sistema informático central de gestión. Se considera que integra Sistema de dirección estratégica, Sistema académico, Sistemas de administración y finanzas y; sistema de aseguramiento de la calidad (en desarrollo) en procesos claves institucionales.	Sem. 2/año 2	Propuesta de integración de sistema integral oficializado. Unidad de Desarrollo tecnológico.

Objetivo específico N° 2	Objetivo específico N° 2: Diseñar políticas y mecanismos de optimización en la gestión institucional mediante la profesionalización de equipos de trabajo y gestión optimizada de recursos y capacidades institucionales. Actualización de una serie de normas y políticas de manejo de recursos institucionales que incluyen la profesionalización del personal de apoyo a la gestión institucional como eje de articulación de mejora en la gestión y en la optimización del rediseño de procesos universitario hacia una institución interdisciplinaria y compleja.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Administración y Finanzas, Director de Administración y Finanzas, Dirección de Gestión de Personas y bienestar laboral, Director de equidad de género, Dirección de información y control de gestión y, Director general de sedes.
Estrategias	- Formar comisiones y definir de manera participativa mecanismos formales de profesionalización de los equipos de apoyo a la gestión que sustenten la complejidad y sostenibilidad institucional escalando las capacidades institucionales de dirección estratégica. - Identificar procesos claves institucionales y definir a nivel directivo, grupos de trabajo permanentes de profesionales que permitan el diseño, oficialización y aplicación de mecanismos de gestión, mantención, control y actualización de recursos claves para la institución. - Generación de comisiones técnicas interdisciplinarias de análisis y diseño de políticas para el tratamiento de los recursos tangibles e intangibles de la Universidad.

Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
Políticas y procesos que faciliten la integración y perfeccionamiento de profesionales a equipos especializados en el área de gestión aprobados.	Sem. 2/año 1	Documento oficializado con políticas y procesos prioritarios de formación de equipos especializados UTA de apoyo a la gestión. Rectoría o unidad correspondiente.
Subsistema informático de Gestión del Desempeño que promueva el seguimiento y avance en formación de equipos profesionales implementado.	Sem. 1/año 2	Reporte de operación de subsistema. Preparación por unidad de desarrollo tecnológico.
Procedimientos y normas oficiales para la planificación, mantención y recambio de recursos físicos institucionales aprobados.	Sem. 1/año 2	Documento oficializado con procedimientos y normas de adquisición, operación y mantención de recursos físicos. Rectoría o unidad correspondiente.
Definición de indicadores y otros mecanismos de control y seguimiento, financiamiento y plan de reposición de bienes e infraestructura a nivel institucional aprobado.	Sem. 2/año 2	Documento con Diseño de mecanismos de control y seguimiento de bienes e infraestructura. Dirección de logística, operaciones y obras.
Diseño e implementación de subsistema informático de seguimiento de recursos físicos institucionales implementado.	Sem. 2/año 2	Reporte de operación de subsistema. Preparado por unidad de desarrollo tecnológico.

Objetivo específico N° 3	Objetivo específico N° 3: Proyectar las inversiones y diseñar nuevas especificaciones y normas de infraestructura a nivel institucional con foco en el desarrollo de una “ciudad del conocimiento inteligente y sostenible”. Se busca proyectar y propiciar el desarrollo equitativo e integral de la infraestructura física institucional en sus Campus y Sedes, asegurando su proyección y con ello el mejoramiento planificado y permanente de la calidad, equidad, seguridad, bienestar y sustentabilidad de los servicios relacionados dirigidos a la comunidad universitaria.
Unidad responsable	Vicerrectoría de Administración y Finanzas, Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico, Director de Administración y Finanzas, Director de Logística, Obras y Operaciones, Director de Administración y Finanzas, Dirección de Equidad de Género, Dirección de Administración y Finanzas de Sede.
Estrategias	- Implementar principios y estándares consensuados y transversales a Campus y Sedes como base y sello institucional común de sus servicios. Lo anterior como foco al definir las bases de una infraestructura proyectada a nuevos requerimientos - Actualización del Planes Maestros de Campus y Sedes, junto a otros estudios que permitan cumplir normativas y definir un marco planificado de adecuación y nuevas inversiones armónico y equitativo de la Casa central y la Sede Iquique. - Proyectar la infraestructura institucional con requerimientos de inversión, cronogramas y fuentes de financiamiento alternativas para la definición de planes de trabajo anual al 2030. - Implementar mecanismos permanentes de percepción del servicio con miras a su mejora continua y retroalimentación de nuevas necesidades.

Resultados o productos	Plazo de cumplimiento (semestre/año)	Medios de verificación
Definición diagnóstica de principios, estándares – conceptos de unificación de campus y sedes. Etapa 1	Sem. 1/año 1	Diagnóstico y definición de Lineamientos generales de obras de campus y sedes, oficializados y difundidos Dirección de Logística, operaciones y obras.
Normas y estándares oficiales para el diseño de nueva infraestructura UTA definidos, y oficializados. Etapa 2	Sem. 2/año 1	Definición de Normas y estándares de obras universitarias definidos y oficializados (Incluye Plan Maestro de Campus Saucache) Rectoría o unidad correspondiente.
Plan maestro campus Saucache Oficializado.	Semestre 1/ año 2	Plan maestro oficializado y difundido vía digital. Dirección de Logística, operaciones y obras.
Plan de Inversiones definido, oficializado y difundido en la comunidad universitaria.	Sem. 1/año 2	Plan de Inversiones definido, oficializado y difundido. Junta directiva.
Mecanismo periódico de captura de opinión y satisfacción de usuarios aprobado. (Incluye Plan de inversiones y los servicios de infraestructura institucional)	Sem. 2/año 2	Informe de aplicación de instrumento y principales conclusiones. Elaboración Dirección de Planificación y Proyectos en conjunto con Dirección de Logística, Obras y Operaciones.

4. Indicadores						
Objetivo específico asociado	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Línea Base	Metas		Medios de verificación
				Año 1	Año 2	
I1: Obj. 1	Número de sistemas centrales Rediseñados e integrados	Número de sistemas centrales integrados y vinculados al sistema de aseguramiento de la calidad Se considera en etapa 1, 3 sistemas principales de 6.	0/6 = 0%	0/6 = 0%	3/6 = 50%	Documento con informe de arquitectura de sistema y modelo de integración
I2: Obj. 1	Porcentaje de planes operativos anuales académicos y de gestión vigentes en nuevo sistema	Número de Planes operacionales actualizados anualmente/número total de planes operativos de unidades académicas y de gestión (Nota los planes operacionales, requieren tener antes planificaciones estratégicas individuales oficializadas por cada unidad, de estos en el año 2021 corresponde generar dos nuevas)	0 / 10 = 0%	8/10 = 80%	10/10 = 100%	Reportes con Planes operativos anuales oficiales. (el número de Planes operacionales es de construcción anual y deberá ser permanente)
I3: Obj. 1	Actualización de la plataforma central medido en términos de operatividad	Porcentaje de obsolescencia del equipamiento de data center medido según antigüedad a 10 años	60% (Rango de equipos con antigüedad no superior a 3 años)	65%	80%	Reporte anual unidad de diseño tecnológico
I4: Obj. 1	Sistema de respaldo eléctrico autónomo ante cortes de energía en data center.	% de redundancia eléctrica por cortes en sistemas informáticos de la Universidad (Sistema de respaldo de equipos en funcionamiento hasta subida de generador)	70%	80%	100%	Reporte anual unidad de diseño tecnológico
I5: Obj 1 y 2	Nivel de Utilización de sistemas por usuarios registrados	Incremento en el número de sesiones anuales por uso de sistemas según año base	Sesiones anuales actuales 4.639.805 Incremento anual porcentual respecto al año base	4.972.000 = 5%	6.000.000 = 29,3%	Reporte de Sistema de Información
I6: Obj. 1	Incremento en capacidad de documentos enviados / recibidos al año medido en Giga Bytes	Incremento en capacidad de documentos enviados y recibidos semanalmente en sistemas	Valor inicial Enviados = 21 GB Valor inicial Recibidos = 85 GB	24 GB (24-21 / 21) = 14,3% 85 GB (93,5-85) / 85 = 10%	35,2 GB (35,2-21) / 21 = 67,6% 137,2 GB (137,2-85) / 85 = 38,2%	Reporte de Sistema de Información

17: Obj. 1 y 2	Manuales o reglamentos de sistemas y módulos actualizados (unificados)	Número de manuales informáticos actualizados o unificados / Número de manuales informáticos totales	19 Manuales actuales	1 manual nuevo 1 manual Actualiz. Total 20	4 manuales nuevos 1 manual Actualiz. Total 24	Manuales de operación nuevos o actualizados oficializados
18: Obj. 2	Número de asistentes a talleres de perfeccionamiento profesional certificados	Número de profesionales y directivos perfeccionados en temáticas prioritarias / Total de asistentes proyectados Se considera a lo menos 4 talleres evaluados	0/48 = 0%	24/48 = 50%	48/48 = 100%	Actas de aprobación de cursos oficiales
19: Obj. 1 y 3	Índice de Percepción de Usuarios por diseño de políticas de infraestructura y sistemas informáticos integrados.	Se establece año base en el año 1 (Considera construcción de instrumento en ese año)	Por definir año 3	X	X+5%	Estudio de encuestas anual (año 2)

(*) En indicador 17 considera:

- Los manuales institucionales actuales consideran 3 del área de gestión, 10 del área financiera y de administración y 6 del área académica.
- Manuales actualizados: Sistema de control institucional y Sistema Planes Operativos Anuales.
- Manuales de Sistemas Informáticos nuevos: 3 manuales principales (Manual de área de gestión, Manual de área de Adm. y Finanzas, Manual de área Académica) y 2 manuales de módulos.

5. Presupuesto de proyecto ⁷				
Ítem	Subítem	Justificación del gasto ⁸	Total subítem [M\$]	% por ítem
Recursos humanos	Contratación de docentes	-	0	44,3%
	Contratación de académicos	1 doctor en área de psicología: Se considera la contratación de un doctor, el cual será posteriormente contratado como académico permanente en la Institución, como especialista clave para la introducción en la gestión institucional de todas las herramientas asociadas a generación de un sistema de información integrado, generación de equipos estables de profesionales en procesos centrales universitarios e introducción de una serie de adecuaciones, normas y proyecciones en cuanto a manejo de recursos físicos que incluyen de manera especial la infraestructura y su conformación de crecimiento futura. Dentro de esta labor, se considera por ejemplo la definición de un modelo que disminuya la resistencia al cambio en sus tres niveles (no conocer, no saber y no querer), conformación bajo este esquema de comisiones de trabajo representativas, eficientes y validadoras, diseño de un Plan de Gestión del Cambio, establecimiento de estrategias que permitan una adecuada adaptación de la cultura organizacional por aplicación de nuevo sistema y nuevas orientaciones infraestructura, formación de equipos profesionales estables, Diseño, exposición y supervisión de ciclo de talleres a directivos/profesionales para la actualización de diagnósticos iniciales que definan herramientas para su contante ajuste, definición futura de un área adscrita al departamento de psicología que proponga productividad de investigación asociada y que garantice el dejar capacidades instaladas y mantener los mecanismos para que las herramientas que hoy se proponen tengan una visión de largo plazo, considerando que este proyecto es la primera de las etapas para generar escalamientos informáticos, académicos de pre y postgrado, de vinculación con el medio y de investigación, como áreas necesarias de integrar a este esquema. (1 año).	60.000	
	Contratación de equipo de gestión	De acuerdo a objetivo 1 Se requiere para el diseño de sistemas integrados diversos profesionales de apoyo que participen desde el diseño, programación y ajustes a sistemas y plataformas. Adicionalmente, se requiere apoyo en desarrollo de dos sub módulos de sistema informático en objetivo 2. Las áreas de intervención son en: • Coordinador ejecutivo de apoyo al jefe de proyectos (2 años) • Profesional apoyo diseño de sistema unificado (Conformación de Arquitectura de sistemas) (2 años) • 1 Ing. control de gestión o a fin (2 años) • 3 programadores (refuerzo equipo) (18 meses) • 1 Ingeniero de redes (refuerzo de equipo) (18 meses)	232.200	

⁷ Para su elaboración, guiarse por documento: *Grandes cuentas, ítems, subítems y gastos elegibles para programación 2020*, del Departamento de Fortalecimiento Institucional, adjunto a la presente convocatoria.

⁸ Formular, a modo general y sucintamente, justificación del gasto presupuestado para cada sub ítems, en articulación con propósitos, estrategias y resultados esperados planteados en la iniciativa.

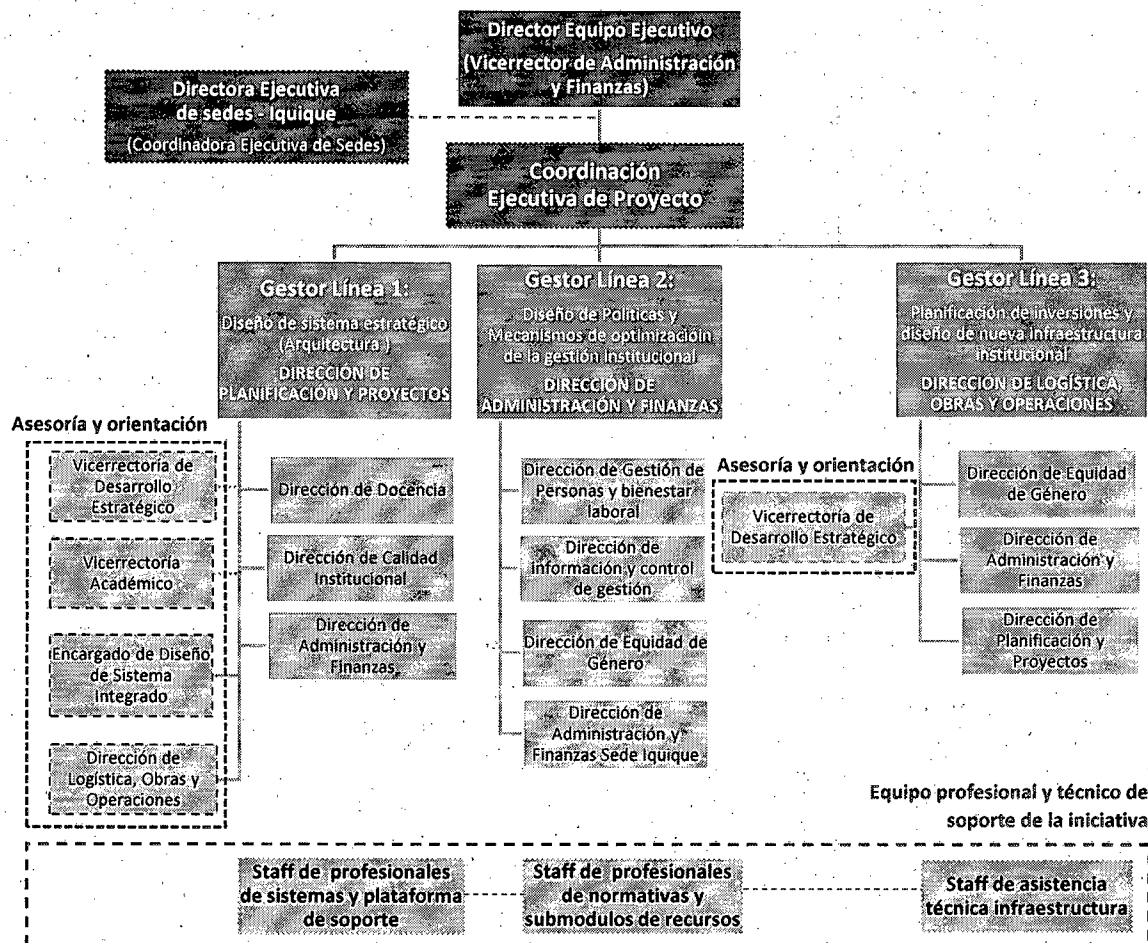
Gastos académicos		- Profesional de apoyo a coordinación y al desarrollo de talleres y diseño/supervisión encuestas. (21 meses) - Arquitecto actualización de normativas internas, plan de inversiones y apoyo a labor de obj 3 (2 años)		4%
	Contratación de ayudantes y tutores	Se requiere contratación de personal de apoyo para diseño de reportes de percepción, encuestaje y tabulación, además de participación en labores de logística en talleres, como así mismo otras labores en terreno o de levantamiento de datos de diagnósticos. Se considera en elaboración de algunos medios de verificación por reportes de percepción y control según objetivos 1, 2 y 3 a lo largo de ejecución de la iniciativa de apoyo a la labor de dirección y profesional del proyecto.	7.785	
	Otras contrataciones	-	0	
	Visita de especialista	-	0	
	Actividades de formación y especialización	Se definen en objetivo 2, un programa acotado de perfeccionamiento por talleres de trabajo que permita enfocarse en algunas áreas prioritarias para formación de equipos profesionales permanentes. Se definen a lo menos 4 talleres (Incluye el material).	12.000	
	Actividades de vinculación y gestión	-	0	
	Movilidad estudiantil	-	0	
	Asistencia a reuniones y actividades académicas	-	0	
	Organización de Talleres y Seminarios	Se complementa con diversos talleres de objetivos 1, 2 y 3, asociados a diseño de sistemas integrados, adecuación de normas de construcción, diseño de normas y políticas de formación de equipos de trabajo profesional permanentes, así como conformación de políticas y mecanismos de gestión de recursos físicos.	15.000	
	Fondos concursables	-	0	
Gastos de operación	Servicios de soporte y seguros	-	0	2,36%
	Materiales e insumos	Materiales de oficina e insumos computacionales para uso en comisiones y subcomisiones a formar en los 3 objetivos del proyecto (papelería y consumibles). En el objetivo 1 se define un 50% del presupuesto (tintas, tonner, insumos computacionales y de oficina, papel a3) y el restante considera objetivos 2 y 3 (material de oficina, insumos computacionales).	10.005	
	Servicios y productos de apoyo académico y difusión	Se considera como elementos del plan de gestión del cambio del objetivo 1, la generación de una serie de elementos de difusión a la comunidad universitario por la conformación de sistemas integrados y adecuaciones de plataforma de soporte y servicios. <u>Estos incluyen servicios y productos de difusión.</u> Se complementa a esto el Objetivo 3 en la difusión de plan de inversiones, actualización de normas, nuevos servicios a entregar a la comunidad, entre otros. (incluye actividad de participación ciudadana)	7.000	
	Impuestos, patentes y otros	-	0	
	Asistencia Técnica	Por la complejidad del objetivo 1, en cuanto al desarrollo de un sistema informático integrado y complejo, se considera una asistencia técnica que permita entre otros lograr los siguientes resultados: - Verificación y ajustes de Plan de trabajo de l/p por etapas - Apoyo en revisión y evaluación de alternativas de modelos de arquitectura única de sistemas,	37.000	
Servicios de consultoría				5,47%

		propuesta de selección, cuantificación y proyección de uso (estudio diagnóstico) • Apoyo en definición de levantamiento de requerimientos prioritarios en cada sistema (Académico, Gestión y, Adm. y Finanzas). • Estrategias de vinculación al sistema de aseguramiento de la calidad en construcción • Apoyo en la definición de puntos comunes y de solicitud de requerimientos de consulta entre sistemas, basado en ejes de desarrollo o procesos centrales institucionales priorizados. • Propuesta para diseño e instalación de gestión de datos (arquitectura, datos maestros, calidad de datos, modelado y diseño de datos) y futura posibilidad de implementación de minería de datos y bigdata (definición de parámetros iniciales). Según producto será individual o de firma consultora, donde las capacidades de operación/uso quedan en personal UTA.		
Subtotal cuenta gasto corriente [M\$]			380.990%	56,3%

Ítem	Subítem	Justificación del gasto	Total subítem [M\$]	% por ítem
Bienes	Bienes Inmuebles	De acuerdo a actividades del Objetivo 3 se requiere: • Definición de estándares constructivos UTA de Campus • Plan Maestro Campus Saucache • Maqueta modelo C. Saucache	50.000	35,5%
	Equipamiento e instrumental de apoyo	Se considera como inversión de partida para modernización de soporte de plataforma de sistemas (Objetivo 1 (Sistema integrado) y parte del Objetivo 2 (nuevos submódulos de sistemas), el siguiente equipamiento prioritario en esta etapa: • 5 Servidores (reemplazo de equipos anteriores) • Sistemas de respaldo fuera de campus físico (Mejora de acceso y capacidad), • Rack para instalación de servidores • Discos sólidos externos de respaldo (datos históricos) • Protecciones de condiciones térmicas y sistema de refrigeración en zona de servidores Data Center • Ajuste y adecuaciones menores por medidas de seguridad (Cámaras, alarmas, chapas eléctricas, etc.). • Equipamiento de diseño y mantención de modelos y sistemas informáticos: Equipo de coordinación de gestión digital institucional ((3 laptop workstation diseño, 3 discos sólidos portátiles, 3 tablet, 2 pantallas, 1 pantalla 42" o superior, 1 impresora laser, 1 impresora continua a3+ L1800, 1 termolaminadora a3 y 1 proyector); unidad de desarrollo tecnológico (3 pc workstation, 3 discos sólidos, 1 proyector). Equipo de planificación (2 laptop, 2 discos sólidos, 1 impresora laser). • Equipamiento menor oficina coordinación de gestión digital (Anilladora doble cero duo, Corchetera eléctrica, Guillotina, Perforador industrial 2 y 3 orificios).	137.415	
	Otros Bienes	Considera inversión para cumplimiento de objetivo 1 (sistema integrado principal) y parte del 2 (2 nuevos submódulos de sistema). Se incluye en el ítem upgrade de base de datos Oracle (adecuación menor de licencia para actualización de sistema operativo institucional y módulos adicionales para conectividad)	50.000	
	Alhajamiento Menor	• Mobiliario (4 escritorios, 4 estanterías con llave, 1 mueble de archivo y mesa de reunión 8 personas, 11 sillas simples, 4 sillas ejecutivas).	2.995	
	Fondos concursables (Bienes)	-	0	
	Obra Nueva	-	0	
Obras	Ampliación	-	0	8.2%
	Remodelación	Se considera en objetivo 1 dentro del punto de adecuación y actualización de plataforma de soporte: Actualización dependencias Data Center institucional (incluye: seguridad, adecuaciones de espacio en oficinas, sala de servidores y disposición).	30.500	
	Habilitación	Actualización dependencias Data Center institucional en objetivo 1, referente a actualización de plataforma de soporte institucional (incluye: aumento de capacidad de enlaces de electricidad, data y voz en campus Saucache)	25.000	
		Subtotal cuenta gasto capital [M\$]	295.910	43,7%
		Total proyecto [M\$]	676.900	100,0%

ANEXO 1: MODELO DE GESTIÓN

Como se indicó previamente en el proyecto, la universidad cuenta con un modelo de gestión para la implementación de los proyectos del Ministerio de Educación, el cual es operativo y funcional, otorgando un soporte estructurado al desarrollo, seguimiento y monitoreo de las iniciativas. El Equipo Directivo constituye el eje fundamental en el direccionamiento de la iniciativa, la cual está alineada al Sistema de Dirección Estratégico (SDE) de la Universidad de Tarapacá. La presente iniciativa se inserta en el modelo de gestión institucional a nivel del Equipo Ejecutivo, el cual es liderado por el Vicerrector de Administración y Finanzas, desplegando su propia estructura desde ese nivel hacia abajo, mediante el trabajo de 3 líneas de desarrollo:



Funciones y otras consideraciones dentro del esquema de gestión

El **Director** de la iniciativa, dado el contexto de desarrollo y especialización de la iniciativa, corresponde al Vicerrector de Administración y Finanzas, quien tendrá a su cargo la figura de coordinación general y de responsabilidad por el avance del proyecto. Apoyando su labor, se encuentra el implementar estrategias y acciones correctivas que el director de proyecto pudiera proponer, para lo cual, contará con el apoyo de un **coordinador ejecutivo**. Los proyectos enmarcados en el desarrollo del plan de fortalecimiento institucional son iniciativas transversales, por ende, tienen una ejecución en ambas sedes de la institución. Por esta razón, la figura de la **Dirección ejecutiva de sedes** resulta pertinente para asegurar la transversabilidad e implementación de medidas a nivel central tomadas a raíz de la ejecución de esta iniciativa. Esta acción además tendrá apoyo en la

Dirección de Administración y Finanzas de la Sede Iquique. Al respecto, además de estas 2 áreas de gestión centrales en la administración de la sede Iquique, considera desde este punto, la participación de la Dirección académica de sede, que bajo este esquema, permite integrar y llegar a toda la sede con sus sub áreas (tanto de gestión y académica), garantizando que la implementación de este proyecto y sus posteriores etapas, incluyan desde un comienzo el diseño y levantamiento de necesidades, la participación activa y la implementación adecuada de las soluciones que se planteen. Eso incorpora la comunicación pertinente y oportuna que además de utilizar de mejor forma los recursos, disminuye la resistencia al cambio al integrar a la sede desde un comienzo en la búsqueda de soluciones con conocimiento del beneficio que se espera.

Dentro del organigrama del equipo ejecutivo de trabajo están presentes además las figuras de los **vicerrectores** en los objetivos específicos N° 1 y 3, quienes si bien se vinculan a todos los objetivos, particularmente actuarán a este nivel como apoyo estratégico de asesoría y orientación en el desarrollo de los objetivos, fortaleciendo el quehacer de las direcciones a cargo de la ejecución o implementación de las acciones con miras a la consecución de los resultados esperados y su institucionalización. Lo anterior, como factores claves de integración de políticas, así como crecimiento futuro articulado con otras iniciativas en ejecución y otras futuras. Por último y no menos importante se encuentran las **unidades de apoyo a la ejecución** de la iniciativa en cada línea, en quienes recae también la responsabilidad en el desarrollo de las actividades en el horizonte planteado de desarrollo de esta iniciativa. Complementario a ello, se han identificado tres secciones principales de **apoyo profesional - técnico por línea**: Staff de programación y upgrade plataforma; Staff de profesionales de normativas y sub módulos de recursos y; Staff de asistencia técnica infraestructura. Los equipos técnicos o Staff de profesionales de apoyo por línea, además son transversales en la iniciativa y podrían aportar con otras líneas según necesidad o requerimientos de manera permanente con objetivo de asegurar la integralidad de ejecución de las estrategias y acciones que permitirán obtener los resultados de cada objetivo.

Línea 1 Diseño e Implementación en marcha blanca de un sistema estratégico (arquitectura): Esta línea busca diseñar e implementar en una primera etapa un sistema informático que integre y abarque los sistemas estratégicos y tácticos de la Universidad integrados en sus distintos niveles al sistema de gestión de la calidad, por tanto, **desarrolla actividades** tales como: Elaboración de propuesta base de integración y arquitectura única de manejo de datos; Adecuación y escalamiento del sistema de control de gestión estratégico institucional alineado al sistema de dirección estratégica; Modernización de la plataforma de sistemas informáticos; Diseño de un plan de gestión del cambio en un entorno de manejo virtual; Diseño de una arquitectura única y sistema central de sistemas informáticos Universitario que integre los Sistema de Dirección Estratégica; Sistema Académico y Sistemas de Administración Y Finanzas y; sistema de aseguramiento de la calidad, además de las acciones relacionadas a de fortalecimiento de la plataforma de soporte de sistemas institucionales. **Esta línea** será liderada por Dirección de Planificación y Proyectos, con apoyo de la Vicerrectoría de Desarrollo Estratégico, Dirección de Calidad Institucional, Vicerrector de Administración y Finanzas, Dirección de Administración y Finanzas, Vicerrector Académico, Dirección de Docencia y Director de Sede.

Línea 2 Diseño de Políticas y Mecanismos de optimización de la gestión institucional: Esta línea es la encargada de la actualización de una serie de normas y políticas de manejo de recursos institucionales, que incluyen la profesionalización del personal de apoyo a la gestión institucional como eje articulación de mejora en la gestión y en la optimización del rediseño de procesos universitario hacia una institución interdisciplinaria y compleja, por tanto, **desarrolla actividades** tales como: Políticas y procesos de contratación e integración de personas; Subsistema de Gestión del Desempeño; Definición de ciclo de talleres de especialización profesional en áreas prioritarias; Procedimientos y normas permanentes de adquisición, operación y mantención de recursos físicos; Definición de indicadores y otros mecanismos de control y seguimiento, financiamiento y plan de reposición de bienes e infraestructura. **Esta línea** será liderada por la Dirección de Administración y Finanzas, apoyado por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, Dirección de Gestión de Personas y bienestar laboral, Dirección de información y control de gestión y Dirección de Equidad de Género.

Línea 3 Planificación de inversiones y diseño de nueva infraestructura institucional: Esta línea busca proyectar y propiciar el desarrollo equitativo e integral de la infraestructura física institucional, asegurando con ello el mejoramiento de la calidad, equidad, seguridad, bienestar y sustentabilidad de los servicios dirigido a la comunidad universitaria, por tanto, **desarrolla actividades** tales como: Normas y estándares para el diseño de nueva infraestructura de servicios y gestión UTA; Actualización del plan maestro de campus Saucache y definición de normas para otros campus y sedes; Plan de inversiones al 2030 y mecanismos de seguimiento de progreso; Mecanismo permanente de captura de opinión y satisfacción de usuarios por el plan de inversiones y los servicios

de infraestructura. **Esta línea** será liderada Director de Logística, Obras y Operaciones, apoyada por la Dirección de Planificación y Proyectos, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Equidad de Género, Dirección de Administración y Finanzas de Sede y Director de Sede.

Finalmente, esta iniciativa contempla mecanismos de control para el cumplimiento de actividades, plazos y ejecución de recursos, para lo cual, se consideran los respectivos medios de evaluación de avance y generación de mecanismos de verificación correspondientes, los cuales, serán ejecutados mediante la conformación de comisiones, reuniones, talleres, encuestas y otros elementos de control y seguimiento, en algunos casos con construcción de módulos de sistema, que permitirán hacer el correspondiente control a la ejecución de la iniciativa.

Cabe destacar además, que la iniciativa considera la definición de elementos de seguimiento y evaluación de avance en los tres procesos centrales que aborda (Sistemas de información, formación de equipos profesionales y mejora de la gestión de recursos físicos), integrando a diversas unidades que desempeñan este rol, como las unidades de la Dirección de planificación y proyectos; Dirección de administración y finanzas, y Dirección de operaciones y logísticas, complementado con otras direcciones que participan en el proyecto como unidades de apoyo. Complementario a ello, se encuentra la Unidad multiconvenio, la cual disminuye su carga de trabajo para el próximo año, debido a que en noviembre de 2020 finalizan dos proyectos en ejecución (UTA1795 y UTA 1799) y el año 2021 terminan otros proyectos con extensión (UTA1895, UTA1899, UTA1856 y UTA1801), lo cual se verá complementado con la incorporación de dos profesionales del área de la Vicerrectoría de administración y finanzas, los cuales articulan con el área de adquisiciones y los requerimientos de las áreas de gestión del proyecto. Finalmente, se destaca que se definirán con la ejecución, por cada área del proyecto, planes de trabajo que permitan mediante seguimiento de cartas Gantt, identificar actividades críticas y verificar avance.

Específicamente en la ejecución de esta iniciativa se consideran además **actividades de difusión, talleres e implementación de plan de gestión del cambio** para acoplar a cultura organizacional tanto el sistema como las nuevas normas de inversión institucionales.