

# **PROGRAMA DE TRABAJO**

## **CANDIDATO/A RECTOR/A UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA**

### **Magister, Sara Jesús Paredes Alfaro**

Estimada Comunidad Universitaria

La decisión de postularme como candidata a rectora no ha sido fácil, pues, mi zona de confort se traducían en evitar la sobrexposición, mi visión era “el deber ser” y trabajar con ahínco. Pero los tiempos han cambiado y desde hace un tiempo vengo reflexionando y cuestionando mi quehacer como académica y mujer, sintiendo que tengo mucho más en mí para dar y así cumplir el anhelo que he tenido desde pequeña de “cambiar el mundo”, comenzando con la revisión de mi propio mundo y vivir en mí lo que quiero para él.

El coraje estaba potencialmente en mí, pero el temor a mostrar mi vulnerabilidad me detenía, quizás por distintas razones, de historias de vida, de ser mujer, otras que estoy descubriendo. La decisión para ser candidata necesitaba de valentía para exponer quien soy con todo lo que significa, es decir mi humanidad, con mis fortalezas y mis debilidades, valentía para recibir afectos y hostilidades. Y aquí estoy, con la fuerza que surge de la inspiración de otras mujeres que se están atreviendo y hombres que han comprendido lo valioso de la convivencia en el respeto.

Sara Jesús me puso mi madre, Jesús por encomendarse a él para ser protegida de un parto difícil con la partera de la familia. Paredes Alfaro, por mi padre y madre, los pilares de mi vida. Nací en Calama, tierra de sol y cobre. Estudié en la Universidad del Norte donde me recibí de Ingeniera Civil Química y egresé en los años de crisis económica del país, en los cuales encontrar un trabajo en la profesión era difícil.

En ese entonces la Facultad de Ingeniería estaba en Angamos y cuando pasaba por fuera, pensaba, “me gustaría trabajar ahí”, hasta que se dio la oportunidad de ingresar como profesora hora en un ambiente muy acogedor de mis colegas y que lo vivo hasta ahora. Pasé una cantidad de años dictando cursos en el Departamento de Ingeniería Química como profesora hora y luego ingresé a la modalidad contrata. Me he desempeñado como Jefa de Carrera, Directora de Departamento, y Coordinadora de la Unidad de Gestión Académica, entre otros, en mi Facultad. Todo esto me fue permitiendo conocer las bondades y vicisitudes de la gestión universitaria. Mi orientación disciplinar ha sido la Calidad, por varios años tuve la experiencia de dirigir proyectos de Asistencia Técnica para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad para un variado número de empresas nacionales. Por otra parte, cuento con el Magister en Educación basado en competencias (Universidad de Talca).

Con toda esta experiencia, me integré al Comité técnico de autoevaluación del primer proceso institucional bajo la Ley de Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. Una cosa llevó a la otra y cuando se creó la Dirección de Gestión y Análisis Institucional, fui su primera Directora, también fui Vicerrectora Académica y en la actualidad me desempeño como Directora de Aseguramiento de la Calidad de nuestra universidad, en todos estos cargos he contribuido en la acreditación actual de 5 años de nuestra Institución. Todo lo anterior me ha dado un conocimiento profundo de nuestra Universidad y también de nuestra cultura organizacional y en tener claridad de cómo gestionarla en el rol de Rectora en estos tiempos de cambio, de desafíos y de complejidad, con un sello de Innovación, ambiente inclusivo y participativo.

Al ser convocada por un grupo de académicos para enfrentar el desafío de una candidatura a rectora, surgió de inmediato la idea de la construcción colectiva de esta propuesta, con una perspectiva de Innovación, de un sueño en que la convivencia se desarrolle en el respeto, no en el discurso, sino desde la honestidad. Con la misma honestidad cambiar las dinámicas de poder, para que esté al servicio del desarrollo de la Universidad que queremos.

Mi invitación es que conozcan nuestra propuesta y vernos en los espacios de discusión que se realizarán

Afectuosamente, Sara Jesús Paredes Alfaro

## INTRODUCCIÓN

La Universidad se encuentra inmersa en un entorno de constantes y profundas transformaciones, como: los cambios demográficos, los cambios sociales, el avance en la equidad de género y la inclusión, los procesos de internacionalización, la globalización, la macroeconomía, los procesos de información y la revolución tecnológica, entre otras, esto nos motiva a preguntarnos ¿qué universidad queremos ser? La respuesta implica reflexionar, críticamente, sobre los acontecimientos internos y externos que han ocurrido en las últimas dos décadas, para comprender el escenario presente y con ello proyectarnos hacia el futuro.

## CONOCER EL PASADO PARA ENTENDER EL PRESENTE Y CONSTRUIR NUESTRO FUTURO

La Universidad de Antofagasta ha cumplido 40 años aportando a nuestro territorio, desde que en marzo de 1981 comenzara sus actividades académicas, es la sucesora y continuadora legal de las sedes regionales en Antofagasta de la Universidad Técnica del Estado (UTE) y de la Universidad de Chile (UCH), siendo por tanto heredera de una larga tradición de más de 100 años. La Sede de la UTE data del año 1918, cuando se crea la Escuela Industrial del Salitre y Minas, la que posteriormente pasa a denominarse Escuela de Minas de Antofagasta, y en el caso de la Sede de la Universidad de Chile, su existencia se remonta a 1957 cuando se crea el Centro Universitario zona norte.

La Universidad de Antofagasta, en sus 40 años de trayectoria, ha contribuido a la formación de muchos profesionales junto con ello se ha generado investigación, innovación y transferencia tecnológica para aportar soluciones a problemas concretos regionales y nacionales. La vinculación con el medio ha permitido generar relaciones de carácter permanente y de mutuo beneficio con el entorno, en los ámbitos académico, científico y de la innovación, patrimonial, cultural e intercultural y que han favorecido el desarrollo y mejoramiento social y productivo de nuestra región y del país.

De vuelta a la democracia, la Universidad ha vivido ocho procesos electorarios en el marco de la representatividad, siendo el actual probablemente el último, bajo el estatuto según Decreto con Fuerza de Ley 148 del 24.04.1994, es decir, con la participación en la toma de decisiones solo del estamento académico. La instalación del nuevo estatuto nos desafía a desplegar una participación más efectiva de toda la comunidad universitaria.

De mirada al futuro, con las acciones puestas en el presente, debemos seguir avanzando para llegar a ser una Universidad de excelencia, flexible a los cambios del entorno y dispuesta siempre a contribuir al desarrollo de la región y del país.

## CONTEXTO SOCIAL

En los últimos 20 años los cambios han sido vertiginosos y no se puede soslayar la importancia que han tenido para las decisiones de políticas públicas que han impactado a las Universidades.

En el año 2001 sucede el primer “mochilazo estudiantil”, en el cual estudiantes de enseñanza media se manifestaron en la calle exigiendo, al MINEDUC, hacerse cargo de la administración del pase escolar en vez que las empresas privadas emergentes del transporte público. En el 2006 estudiante en todo Chile, inician las protestas conocidas como el “pingüinazo”; a favor del derecho a la educación, en respuesta a la privatización del sistema de educación chileno.

En el 2011, en esa misma lógica, se movilizaron masivamente los estudiantes universitarios y secundarios, las demandas exigían; educación gratuita y de calidad; reforma al sistema de acceso a las universidades que asegurara la igualdad de oportunidades, el aumento de fondos de libre disposición a universidades estatales y la

democratización del sistema de Educación Superior, entre otras. Desde 2012, lo hicieron, también, las asambleas ciudadanas territoriales (en Freirina, Punta Arenas, Aysén, Calama, Chiloé, Pascua Lama, etc.).

En el 2018, emerge masivamente, la marea feminista. La mayoría de las Universidades vivieron la experiencia desde los espacios educativos y públicos, pero se diferenció claramente en su forma de organizarse y movilizarse de como lo hicieron las movilizaciones estudiantiles de años anteriores, se trató de un movimiento con una perspectiva transversal, discutiendo temas profundos y de gran impacto para las políticas públicas que pudieran emerger, por esta razón las movilizaciones de 2018 rompieron con las lógicas de los movimientos sociales de las recientes décadas.

En octubre de 2019 ocurre una de las movilizaciones más grandes que registra la historia de Chile y la que ha dado paso a numerosas publicaciones Scielo, ensayos y libros para interpretar y entender las causas del estallido social: Crisis de representación, Crisis de participación, Crisis de confianza en instituciones de orden público y de orden social, Crisis de probidad pública; son algunas de las analizadas. El acuerdo por la paz social y la nueva constitución fue la salida institucional para atender la movilización de la ciudadanía. En octubre de 2020 se realizó el plebiscito nacional en el cual se aprobó la opción de redactar la Nueva Constitución en la Convención Constituyente, en mayo de 2021 se eligen los convencionales constituyentes y el 4 de julio del mismo año se instala la Convención Constituyente.

Para cerrar la década, el 3 de marzo del 2020 se confirma el primer caso de la pandemia de COVID- 19 en Chile con todas las consecuencias ya conocidas desafiando al país para enfrentar este escenario. El Sistema Educativo del país y el mundo tuvo que adaptarse de forma rápida y creativa para seguir funcionando.

## CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El camino recorrido para materializar las Leyes 21091 y 21094, de Educación Superior y de Universidades Estatales, respectivamente, ha sido largo y complejo, se han materializado muchas de las demandas, pero también quedan brechas que cubrir en la Educación Superior.

La Ley 21.091 de Educación Superior, publicada el 29 de mayo de 2018 en sus disposiciones establece una nueva institucionalidad iniciando un nuevo sistema de Educación Superior que busca fortalecerlo con la creación de una Subsecretaría y Superintendencia específica para este ámbito. El lucro tiene sanciones administrativas. La gratuidad en Educación Superior se establece por ley, empezó a regir desde el año 2016 y para el 2022 se proyecta que tendrán derecho a la gratuidad en la Educación Superior los estudiantes que provengan de los hogares pertenecientes al 60% de menores ingresos del país.

Se instala un nuevo sistema de acreditación de instituciones de educación superior. Por mencionar algunas de las disposiciones: la obligatoriedad de la acreditación institucional, la cual, además, verá de manera conjunta la examinación de programas académicos de postgrado y pregrado seleccionados de manera aleatoria; se integró como nueva dimensión de acreditación institucional obligatoria el Aseguramiento interno de la Calidad; se determina la acreditación obligatoria de los programas de doctorado; determinar la acreditación voluntaria de los programas de magíster y Especialidades Médicas y Odontológicas, sin embargo, señala que de no estar acreditados no accederán a beneficios o asignaciones del Estado. Por ende, se infiere que deberán

realizar procesos de acreditación; determina la acreditación obligatoria sólo para las carreras de Educación, Medicina y Odontología; y se definen nuevos criterios y estándares de acreditación.

Es interesante resaltar que la ley de Educación Superior, en su artículo 3º, explicita que: “Corresponde a las universidades contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones. Éstas cumplen con su misión a través de la realización de docencia, investigación, creación artística, innovación y vinculación con el medio”, lo que explicita y amplía los procesos misionales incorporando la creación artística y la innovación a los tres procesos misionales tradicionales.

Por su parte, la Ley 21.094 de Universidades Estatales publicada el 5 de junio de 2018 reconoce el rol y las especificidades de las Universidades Estatales, UE, y la responsabilidad del Estado con ellas. Algunas de las definiciones de la Ley tienen relación con: la definición legal de UE y su naturaleza jurídica; las que gozan de autonomía académica, administrativa y económica; la autonomía administrativa faculta a las universidades del Estado para estructurar su régimen de gobierno y de funcionamiento interno, de acuerdo con sus ESTATUTOS y Reglamentos universitarios. Teniendo como marco regulatorio la Ley 21.094 y demás normas legales aplicables; en las regiones donde existen pueblos originarios, las universidades del Estado deberán incluir en su misión el reconocimiento, promoción e incorporación de la cosmovisión de estos.

Es importante destacar las definiciones de principios de la UE, pues algunos de ellos han sido largamente demandadas, destacándose la equidad de género, la valoración y el fomento del mérito, la inclusión, la equidad, la solidaridad, la cooperación, la pertinencia (vínculo con la sociedad), la transparencia, entre otros; como principios comunes a las UE.

Respecto a la calidad, las UE deben orientar el quehacer institucional de conformidad a criterios y estándares de calidad del sistema de educación superior, en función de sus características específicas, la misión reconocida en sus ESTATUTOS y los objetivos declarados en sus planes de desarrollo institucional.

En relación con el financiamiento se dispone de un financiamiento permanente a través de un instrumento denominado “Aporte Institucional Universidades Estatales”. También existen aportes de los recursos públicos a los que puedan acceder a través de fondos concursables u otros instrumentos de financiamiento que disponga el Estado. Otros ingresos señalados en sus respectivos ESTATUTOS por derechos de matrícula, aranceles, impuestos universitarios, prestación de servicios, frutos de sus bienes, donaciones, herencias o legados, entre otros.

El plan de fortalecimiento es otro de los mecanismos de financiamiento, es un plan de carácter transitorio, que tendrá una duración de diez años, el cual la Universidad ya lo ha formulado. Está destinado a los usos y ejes estratégicos que serán estipulados en los convenios que, para estos efectos, se suscriban entre el Ministerio de Educación y cada una de las universidades.

Otro aspecto importante para destacar, en el ámbito normativo, es que ambas leyes rectoras, la de Educación Superior y la de Universidades Estatales, relevan la importancia de la vinculación con el medio como un elemento indispensable para el cumplimiento del rol de las universidades, en particular, de las universidades del estado por el rol social que les compete.

## LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS

En una reflexión colaborativa y en la escucha de nuestros colegas y funcionarios, surge la declaración de que queremos ser una Universidad abierta a la comunidad e integrada con los sueños y vocaciones territoriales, responsable socialmente, inclusiva, que valore la participación de las artes, música, expresión corporal y otras, comprometida con las necesidades regionales y vinculada permanentemente con los actores sociales, instituciones públicas y empresas locales como regionales, que pueda impactar y ser un referente para las políticas públicas regionales y visible para la sociedad en la toma de decisiones de materias que le competen.

Para llevar esta visión se requiere con urgencia una acción innovadora y prioritaria, al interior de la Universidad, que permita hacernos cargo de los cambios del entorno y de los aspectos a mejorar que las diversas personas de la comunidad universitaria demandan.

La innovación debe conducirnos a la integración interna, respetando la diversidad en todo el amplio sentido de la palabra como factor clave de la creatividad. Como resultado veremos a una Universidad moderna, eficiente, transparente, proclive a cambiar lo que es evidente que hay que cambiar.

La base de un aprendizaje organizacional permanente para lograr los más altos estándares de calidad en todos los ámbitos del quehacer académico y profesional, son las personas, por eso concebimos una Universidad humana que valora las personas y sus contribuciones, que cuenta con espacios de convivencia, desarrollo personal y colectivo, con una real consideración de las opiniones de los actores desde sus particularidades. Además, surge la necesidad de retener el talento humano que la universidad posee, mejorando las condiciones y estabilidad laboral para que sean más atractivas y permanezcan en la institución.

El desafío es entonces a partir de una mirada compartida y crítica identificar aquellos aspectos en la gestión, formación, investigación y vinculación con el medio que deben ponerse a tono con los anhelos internos y demandas externas, en un equilibrio entre ambas que nos hagan ganar identidad y autonomía y así avanzar en la Universidad que queremos

Esta propuesta ha sido construida de manera colaborativa, creativa, que ha propiciado la reflexión con una mirada crítica del presente y sus retos a través del diálogo y consenso, como resultado, la promesa de acciones con la que podamos cimentar un futuro con nuevas prioridades y horizontes, reconociendo la influencia de las transformaciones históricas del entorno y, también, consolidando una comunidad con valores humanos para lograr la Universidad que queremos.

No obstante, la propuesta está abierta a ser transformada y mejorada por todos y todas las personas que en un marco de respeto y valorización de la diversidad de opiniones quieran sumarse positiva y proactivamente a este camino de innovación para llegar a ser la Universidad que queremos.

## EJES ORIENTADORAS DE LA PROPUESTA

Los procesos misionales como la razón de ser de nuestra Universidad y la Gestión Institucional como soporte estratégico y de servicio, deben contener para la formulación de las acciones del presente, del mediano y largo plazo los siguientes temas transversales. En virtud de lo anterior, la candidatura a la Rectoría 2022-2026 se sustenta en seis grandes ejes orientadores:

- a) **Mejoramiento de la calidad de vida laboral:** preocupación permanente por las necesidades laborales de las personas que trabajan en la universidad, promoviendo políticas y estrategias institucionales que favorezcan un ambiente de trabajo seguro, de respeto y de un entorno saludable, que incluya entre otros aspectos la conciliación trabajo-familia, clima laboral, salud mental, procesos de inducción, perfeccionamiento, desarrollo y capacitación permanente.
  
- b) **Transparencia y probidad en la gestión institucional:** cumplimiento irrestricto de las obligaciones institucionales en toda su amplia gama de deberes, generando acceso abierto a la información sobre el funcionamiento organizacional, así como con el comportamiento ético y socialmente responsable en el ejercicio de la función directiva en toda la universidad y en todos sus niveles.
  
- c) **Diálogo y participación triestamental en la toma de decisiones:** implementación de espacios y procesos participativos para que los diferentes estamentos de la comunidad universitaria contribuyan activamente en la toma de decisiones, en concordancia con el nuevo modelo organizacional desarrollado por los nuevos estatutos institucionales.
  
- d) **Liderazgo directivo inclusivo:** compromiso de las autoridades universitarias que consagra a la equidad de género, diversidad y derechos humanos como principios fundamentales en los diferentes ámbitos del quehacer universitario.
  
- e) **Cultura universitaria sostenible e innovadora:** Profundizar el compromiso institucional con el desarrollo del quehacer universitario caracterizado por un uso equilibrado y eficiente de los recursos organizacionales y naturales, procurando el permanente aseguramiento de la calidad y compromiso con el medio ambiente en todos los procesos institucionales y la generación innovadora del conocimiento y la creación artística.
  
- f) **La transformación digital como desafío del presente.** Necesidad urgente de instalación de la Tecnología Digital en los aprendizajes, a través de medios multimodales; en la investigación, a través de equipos multidisciplinarios y en red, para generar conocimientos; y mejorar la gestión basada en los procesos efectivos.

## GESTIÓN

Se plantean en forma de oportunidades de mejora los principales “dolores” percibidos por el equipo que presenta la candidatura, los que emergen del quehacer cotidiano de nuestra universidad y que se observan como obstáculos para avanzar hacia una gestión eficiente, ya sea en el ámbito académico que involucra los procesos de formación, investigación y vinculación como en la gestión administrativa que aborda el soporte para proporcionar los servicios que articulan el funcionamiento diario de las personas. Se proponen acciones concretas a corto, mediano y largo plazo, abordando las mayores preocupaciones e insatisfacciones para caminar con paso seguro hacia la Universidad que queremos innovar.

Desde la perspectiva estratégica, una organización es ágil si la estructura organizacional está alineada con la estrategia, es decir, los procesos se desarrollan de manera eficiente, cuando las tecnologías de información responden a los procesos y no a la inversa. Esto se concreta si se cuenta con las personas competentes, las tecnologías desplegadas y los soportes necesarios para que se desenvuelvan en un buen clima laboral. Respecto a este tema las oportunidades de mejora son:

**Oportunidad 1:** Instalar la agilidad organizacional que permite generar las condiciones organizacionales y evitar la congestión y los cuellos de botella que inhiben la implementación efectiva de la estrategia y que afecta la calidad de vida de académicos, profesionales, administrativo y técnicos.

La estructura de la Institución debe responder a la Estrategia Institucional que la transforme en una estructura ágil preparada para responder a la dinámica de los cambios actuales y a sus desafíos.

Mientras menos vertical sea la estructura, más se acerca la toma de decisiones de quienes atienden a los usuarios, es decir, a estudiantes y funcionarios, de esta manera se agilizan las respuestas. La descentralización también es un aspecto que disminuye la burocracia como, también, la normalización de los procesos y la definición clara de roles y funciones. Todos estos aspectos deben ser considerados en la evaluación de la estructura para contar, en el mediano plazo, con una estructura más ágil; para explorar el grado de autonomía de las Facultades hacia la modernización de toda la gestión.

**Oportunidad 2:** Instalar la Transformación Digital como prioridad, lo que permitirá tomar decisiones oportunas en los ámbitos de gestión académica y administrativa y en el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos.

Los registros e indicadores para el seguimiento de los procesos formativos, evaluación de los resultados de vinculación con el medio, resultados de la investigación y transferencia tecnológica, además de indicadores financieros y de reportes, son fundamentales para la toma de decisiones. La transformación digital debe ser implementada por etapas, con entregables de corto, mediano y largo plazo. Lo anterior requiere una gestión del cambio para enfrentar la Transformación Digital en su cultura, competencias e instalación.

La burocracia en la tramitación académica y administrativa ralentiza los procesos y afecta la calidad de vida de académicos, funcionarios y de quienes dirigen unidades. En un corto plazo deben quedar operando con eficiencia los procesos más críticos tales como: selección y contratación de personal a honorario académico, administrativo y profesional; Gestión de compras; Proceso de toma de asignaturas.

El mejoramiento de los procesos con la participación de quienes lo ejecutan y un soporte informático más eficiente, deberán tener el efecto de agilizar la gestión académica y administrativa en un mediano plazo.

**Oportunidad 3:** Actualizar el modelo actual de Recursos humanos para que pueda alinearse a la estrategia institucional y dar respuesta a los cambios internos y externos.

**Gestión talento humano.** En primer lugar, se hará efectiva la gestión del desarrollo del talento humano y se orientará hacia una conducta de “generadores de valor”, tanto para los usuarios internos y externos como para la institución.

El compromiso de las personas se inicia cuando se sienten satisfechas con la labor que cumplen en la institución, y se manifiesta cuando hablan y opinan positivamente de ella. Esto desarrolla el sentido de pertenencia y el deseo de cumplir de la mejor manera posible con sus funciones. Se necesita que, ojalá, todos los funcionarios se sientan comprometidos con la institución, por lo que es importante mejorar las condiciones, de manera que se le dé un trato humano y respetuoso, estabilidad laboral y reconocimiento a la labor desarrollada. Es tarea de corto plazo actualizar el modelo de gestión del talento humano para que estos objetivos se cumplan y el compromiso de las personas sea lo más amplio posible.

**Enfoque humanista.** En segundo lugar, es necesario fortalecer la gestión del talento humano al interior de cada unidad académica y de apoyo de la institución, desde un enfoque humanista centrado en la persona y su calidad de vida.

El mejoramiento sustancial de los procesos del ciclo de permanencia de las personas dentro de la institución, desde el reclutamiento, permanencia, estabilidad laboral, desarrollo y retiro es tarea de concretar en el corto plazo. El incentivo a la difusión y reconocimiento de las buenas prácticas a nivel de docencia, gestión, investigación y vinculación, así como de las unidades de apoyo dentro de la institución, serán tareas sistemáticas.

**Vida saludable y convivencia.** Asimismo, se implementará la Política de promoción y motivación para los estilos y entornos de vida saludable. La instalación de esta política incluye generar entornos para la vida saludable como; espacios físicos, sociales, espirituales y culturales, que respeten la diversidad de cada integrante de la comunidad universitaria, lo que propiciará establecer relaciones laborales sanas, así como de disponer de un tejido social generador de redes que sustenten el desarrollo integral e integrado de cada miembro de la comunidad universitaria. Debemos avanzar hacia una Universidad libre de violencia en cualquiera de sus formas. Dentro de las acciones se presenta generar espacios de horarios, dentro de la jornada laboral, protegidos para diversas actividades que emerjan desde los mismos grupos de trabajo, y que de forma colaborativa se propongan realizar, cubriendo el fomento de todas las áreas de desarrollo del ser humano, que incluye la promoción de su salud biopsicosocial.

**Equidad de género.** Con el fin de fortalecer mecanismos de gestión y procesos formalizados para articular y promover acciones en la línea de equidad de género, que se evidencian en acciones concretas en los diferentes estamentos, es urgente la sistematización de la perspectiva de género en los aprendizajes universitarios. Como medio, se logra fortalecer capacitando al personal docente, investigador y administrativo, y garantiza una atención de calidad tomando en cuenta las necesidades individuales de cada persona. Las definiciones de programas específicos para seguir implementando la política de inclusión y equidad permitirán permear el tema en los procesos formativos, e investigación.

**Diversidad e Inclusión.** También es necesario fortalecer y articular programas de apoyo y adaptación de las personas en situación de discapacidad y con aprendizajes diversos comprendiendo que existen causas no académicas que originan la deserción universitaria como las tensiones didácticas, las necesidades de apoyo socioemocional y las contingencias institucionales como las pandemias, las crisis económicas entre muchas otras. Lo anterior permitirá generar programas específicos que den como resultados la satisfacción en la convivencia y calidad de vida, ya que permitirán evidenciar el impacto de las estrategias implementadas.

De la atención a la diversidad hay que dar el paso a la gestión de la diversidad, que potencie e integre la diversidad creciente en nuestra Universidad (diferentes razas, culturas, religiones, edades, idiomas, orientaciones sexuales, entre otras). La diversidad propicia la creatividad y la innovación, base de nuestra propuesta.



**Oportunidad 4.** Desarrollar los conocimientos iniciales de forma integral de habilidades en gestión que garanticen los resultados organizacionales e individuales.

Las habilidades en gestión requieren de un programa permanente de entrenamiento en competencias directivas y que se incorpore al Plan de capacitación Institucional. La formulación de una formación directiva sistemática debe considerar el ciclo de cada cargo, partiendo por un estudio del tiempo que requiere de dedicación y que proporcione una dimensión real del rol, sus funciones y tareas. Lo anterior facilitará una adecuada sistematización de una inducción formal a cada cargo que debe ser al menos de un año regular para que ocurran los procesos que naturalmente entrega la marcha de cada semestre. Esta actividad fomentará la prosecución de las gestiones de cada unidad.

El mejoramiento del desempeño de los funcionarios se logra a través de la formación permanente. Quienes dirigen las áreas conocen las diferencias entre las competencias que tienen sus colaboradores y las que requiere su cargo, por lo tanto, los jefes directos deben participar de la planificación de las capacitaciones y entregar este insumo de necesidades de capacitación para formular el Plan Institucional del personal administrativo y profesionales, el cual debe ser rediseñado bajo esta perspectiva, de manera que contribuya a la efectividad de los resultados esperados. De acuerdo con lo anterior el rediseño y planificación de capacitación institucional debe hacerse efectiva a partir del año uno.

**Oportunidad 5.** La sostenibilidad de la Institución debe estar presente en la presente propuesta, pues se sabe que los recursos para gastos de operación del presupuesto institucional son limitados. La capacidad creativa, responsable y pragmática para lograr el equilibrio financiero es fundamental para el logro de la presente propuesta y el proyecto Institucional.

**Sostenibilidad.** Para abordar este desafío se propone partir por definir el tamaño de equilibrio de la Institución que permita un desarrollo sostenible. El escenario de la economía nacional en los próximos años estará orientado a su recuperación, y el presupuesto para la Educación Superior en este escenario no tendrá variación. Las cifras de matrícula en los últimos años no han variado siendo estos ingresos los más importantes de la Institución y el universo de estudiantes que pueden postular también ha permanecido sin grandes cambios, sin embargo, la oferta de carreras de Universidades locales que han ingresado al beneficio de gratuidad presenta una amenaza real y en desarrollo.

**Generación de recursos.** La generación de recursos en el ámbito de nuestro giro debe ser pensado y concretados de las siguientes ideas iniciales: Fortalecer la Educación continua, la que tiene enormes posibilidades; la Educación virtual es otra oportunidad en los nuevos escenarios; consolidar la investigación también da réditos, pues las oportunidades de transferencia tecnológica abren un campo para fortalecer la Asistencia Técnica. Las ideas innovadoras (alianzas estratégicas, proyectos, convenios, incremento de publicaciones, patentes, entre otros) que surjan al respecto, deben ser discutidas en el seno de las Facultades, pues las capacidades están instaladas allí. Apalancar recursos a partir de la Ley de Donaciones es otra iniciativa que se potenciará.

## FORMACIÓN

Respecto a la formación de profesionales desde una mirada externa ha surgido con fuerza un énfasis en la calidad de la formación, con normativas expresadas en un conjunto de leyes tales como: 20.129 sobre aseguramiento de la calidad de la educación (2006); 21.091 sobre Educación Superior (2018) y 21.094 sobre Universidades estatales (2018), aumentando las exigencias que motivan a las IES (Instituciones de Educación Superior) entre otras cosas, a modernizar, transformar e innovar las formas de gestionar la educación. Desde la mirada interna, la Universidad de Antofagasta hace suya la normativa y asume un elemento fundamental que es la calidad, creando la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y recogiendo los insumos para el despliegue de ella en cada una de las unidades académicas.

La Institución, además en el año 2022 se presenta al proceso de acreditación, lo que le permite obtener un completo diagnóstico que, de acuerdo con cada criterio evaluado, facilita tanto, la actualización de los logros alcanzados como también las brechas existentes en cada uno de sus procesos misionales. De esta forma la visión a futuro de las mejoras a implementar, deben considerar los nuevos criterios de acreditación para las IES que involucran cambios paradigmáticos importantes.

En términos generales la Universidad ha experimentado un desarrollo macro en sus diferentes áreas, situándose en buenos espacios y evaluaciones dentro de las IES nacionales. No obstante, reflexionando en las brechas identificadas y que deben convertirse en oportunidades de desarrollo, en especial en los ambientes como el Microcurrículo, pues es allí donde se produce la formación propiamente tal y todos los elementos que ello involucra. Es en este contexto, que se requieren nuevas formas de observar el fenómeno formativo que es indudablemente uno de los focos más importantes de la razón de ser de la universidad. Entendiendo que la formación está referida a todos los niveles: pregrado (incluye carreras técnicas) y postgrado.

La estrategia innovadora debe surgir en un colectivo de personas formadoras clave, como lo son académicos y docentes en un ambiente de respeto, diverso y colaborativo. Sumado a lo anterior emerge la necesidad de incorporar a la planta no académica y su visión para la propuesta de mejora, considerando la Triestamentalidad de gobierno a futuro, donde cada uno de los miembros de la comunidad universitaria se desarrolle en un ambiente de respeto, cálido y humano.

Se propone a continuación las oportunidades a desarrollar en la presente propuesta para el nuevo período.

**Oportunidad 1:** Establecer una regulación y coherencia de la oferta de carrera y proceso de admisión con la asignación de recursos, para la docencia de pregrado y carreras técnicas.

Se actualizará de forma participativa el diagnóstico de cada unidad académica y sus carreras respecto a la necesidad de recursos específicos; físicos y humanos para abordar la docencia en la formación en resultados de aprendizaje y demostración de competencias, de tal forma de no poner en riesgo el cumplimiento del PEI y la calidad de la formación.

Lo anterior conducirá a equilibrar la asignación de cupos de admisión acorde a las características de la carrera, generando una proyección de éstos donde primen la equidad y el rol social de la institución. La generación de modelos de proyección económica de la institución con base en las personas y al servicio educativo que otorgan, serán la base para darle sustentabilidad a la Institución.

**Oportunidad 2:** Afinar la armonización de los currículos con las normativas existentes institucionales que permita desarrollar la operativa necesaria para su logro, y pueda impactar, positivamente, en los indicadores que avalen la efectividad del proceso educativo.

Para las propuestas que se presentan es vital, en primer lugar, actualizar e integrar las políticas que regulan la docencia en su conjunto acorde a los contextos actuales y la velocidad del cambio digital y tecnológico.

**Evaluación.** Es necesaria la generación de una estructura operativa que sostenga el modelo de evaluación de resultados de aprendizaje y demostración de competencias a nivel institucional y de cada carrera, y el establecimiento de un modelo de evaluación de competencias institucional que, de resguardo a la medición del logro de los perfiles de egreso, y favorecerán la cultura evaluativa de los currículos rediseñados acorde a las competencias declaradas en sus perfiles de egreso.

Conviene destacar que hay que favorecer la articulación de los diferentes niveles formativos con la continuidad de estudios, sea a nivel técnico, profesional, postítulo, especializaciones y postgrado.

**Transformación Digital en los procesos formativos y su gestión.** La mayoría de nuestros estudiantes son nativos digitales, que conviven con espacios tecnológicos y los desafíos que esto presenta son: para los docentes fortalecer sus competencias en el uso de medios digitales en el aula, para los estudiantes; adquirir en estos nuevos ambientes los aprendizajes funcionales de su profesión, para la Universidad; abrirse a sistemas multimodales educativos.

La optimización de los procesos informáticos para la solicitud del recurso docente y de apoyo a la docencia, deben ejecutarse en el corto plazo, de manera de alcanzar los plazos comprometidos para los pagos de los funcionarios entre otros logros.

Del mismo modo el mejoramiento sustancial de la gestión de la información del estudiante, avance curricular, riesgo académico y antecedentes, en un sistema informático integrado, obliga en un corto y mediano plazo a Invertir en una estructura digital y tecnológica tanto para la docencia como para la gestión educativa, esto permitirá tener a la vista la posibilidad de intervenir con las acciones necesarias en las causas del rezago y la deserción académica acorde a la realidad de cada carrera. (titulación oportuna, deserción entre otras).

**Gestión.** Para atender y apoyar a las Facultades con sus diversidades, se potenciarán unidades técnico-pedagógicas en cada una de ellas, que faciliten los procesos docentes y también el desarrollo sistemático de las competencias directivas para lograr una administración y gestión moderna.

## POSTGRADO

Durante los últimos 5 años, la Universidad ha ordenado y avanzado en el desarrollo del área de postgrado, tanto es así, que hoy día, la presentamos a acreditación. Si bien contamos con una oferta limitada (5 programas de Doctorado, 8 programas de Magister y 6 programas de formación en especialidad médicas) se presenta con el 100% de los programas de Doctorado acreditados y el 86% de los programas de magister.

Sin perjuicio de ello, ésta es un área que debe continuar su desarrollo, pues está demostrado que sustenta y genera sinergia relevante con el área de investigación. Para consolidar su desarrollo se presentan las siguientes oportunidades.

**Oportunidad 1:** Modernizar la gestión de la escuela de postgrado para hacerla más ágil y competitiva a nivel nacional e internacional.

Disponer de una infraestructura para la Escuela de Postgrado a través de la formulación y gestión de proyectos con fondos externos y que funcione en el Campus Coloso, con esta nueva ubicación se aumentará su capacidad de gestión y apoyo a los programas de postgrado.

Reforzar el trabajo colaborativo entre la Vicerrectoría Académica, la Dirección de Gestión de la Investigación y la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica conducentes a fortalecer los claustros académicos que deben sustentar a los programas de postgrado.

Mejorar la gestión académica-administrativa implementando un sistema integrado de carga docente, inscripción de asignaturas y demás gestiones administrativas que deben coordinarse entre la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado con el objetivo de agilizar dichos procesos.

**Oportunidad 2:** Incrementar la matrícula de estudiantes de postgrado a través de mecanismos de atracción y apoyo en su estadía en la Universidad.

La atracción de estudiantes nacionales y extranjeros a los programas de postgrado de la Universidad, se materializará a través del mejoramiento de la cobertura de programa de becas de excelencia académica, en número y montos; apoyo a la postulación a becas externas, la promoción de que todos nuestros programas de Doctorado cuenten, como requisito de graduación para nuestros estudiantes, pasantías en otras instituciones de prestigio nacionales o internacionales y de la generación de una página web en inglés, fortalecer la función de apoyo para estudiantes extranjeros, entre otros.

**Oportunidad 3:** Afianzar los programas de postgrado a través de una oferta pertinente y atrayente para el postulante.

Con el fin de hacer más atractiva la prosecución de estudios en la UA, se consolidará la articulación entre los diferentes niveles formativos y se fomentará la creación de programas consorciados con otras Instituciones de educación superior y la generación de programas científicos-tecnológicos.

## INVESTIGACIÓN

Se acercan tiempos de cambios para nuestro país y la región. Hoy más que nunca muchos ojos están puestos sobre nuestro territorio, lo que demanda considerar una mirada de futuro sobre el camino que trazamos en materia educacional, en cómo nos vinculamos para apoyar al desarrollo de nuestras comunas y cómo aportamos a la diversificación de las vocaciones de la región.

Si queremos resolver los problemas de futuro y generar un cambio en la región, tenemos que necesariamente innovar. Innovar significa cambiar nuestras prácticas, abrirnos a la posibilidad de discutir lo que estamos haciendo hasta ahora y proponer nuevas formas de actuar.

En este último quinquenio la Universidad ha alcanzado indicadores de excelencia en cuanto a calidad e impacto de la investigación que realiza. Nos hemos posicionado como referente en esta área en la macrozonanorte. Sin embargo, es honesto indicar que, si bien la institución ha creado instrumentos que apoyan al académico para que se desarrolle en dicha área, aún es necesario seguir coordinando esfuerzos, suprimir trabas burocráticas y colocar a la investigación, tanto en docencia como en la disciplina, la innovación y la creación artística en el lugar que hoy se nos exige, dotándolo de medios, tiempo y atención personalizada como ejes centrales de actuación.

Planteamos potenciar las herramientas propias de la Universidad, reorganizar las estructuras actuales de gestión de la investigación, mejorando su administración para facilitar y estimular el trabajo de búsqueda de nuevo conocimiento. Las oportunidades propuestas para su consolidación son:

**Oportunidad 1.** Innovar la gestión, organización y administración de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado que permite consolidar iniciativas actuales y potenciar nuevas, y que faculte agilizarla ejecución de las tareas.

La reorganización de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado se orientará a favorecer el trabajo mancomunado de las unidades que la integran. De igual manera se conformará un Comité asesor de investigación que oriente la toma de decisiones de la VRIIP (con integrantes tanto internos como externos). La coordinación y trabajo con el Comité de Ética institucional se afianzará de manera que beneficie a los investigadores, también se requiere revisar las funciones de los secretarios de investigación, de manera que su gestión promueva la investigación y contribuya al despliegue de la Estrategia de desarrollo de la Universidad.

Uno de los aspectos fundamentales de la nueva organización, es que responda con capacidades para asesorar y apoyar a los académicos en la formulación, postulación, ejecución y gestión de proyectos tanto internos como externos, como también tener disponible las fuentes de financiamiento externo. En la misma línea se deben crear capacidades institucionales para la adopción de las prácticas de *Open Research* y *Open Data* siguiendo estándares internacionales para favorecer la divulgación del conocimiento científico generado en la Universidad de Antofagasta. Todo lo anterior requiere actualizar y mejorar la política de creación de centros de investigación.

**Oportunidad 2:** Generar un ambiente propicio para el desarrollo del talento académico, que favorezca el desarrollo de la investigación en toda su extensión.

Es necesario generar acciones de corto plazo que den cuenta que la Universidad se hace cargo del cambio cultural propicio para abordar las iniquidades de género, para ello se generará una política con perspectiva de género para la investigación e innovación.

Con el fin de cubrir, tanto las necesidades académicas, pregrado, postgrado, investigación y Vinculación se hace necesario revisar y actualizar la política de contratación de académicos/cas, y que este sea un trabajo colaborativo entre la VRA y la VRIIP, a fin de cubrir todos los aspectos académicos.

**Oportunidad 3:** Instalar la gobernanza de los datos de investigación y medios digitales, que permita disponer de información oportuna para la toma de decisiones.

La cultura del registro oportuno y confiable habilitará la generación de bases de datos, en este caso, de las actividades de investigación, infraestructura y equipamiento, lo que permitirá su visualización en todos los niveles para la toma de decisiones y manejo de indicadores.

La innovación de la página web de investigación, contendrá además de las actividades propias de investigación, un registro con las líneas de investigación, creación e innovación de sus académicos/as asociados/as. Además, que posea un HUB científico y tecnológico (centralización de información para generar sinergia) donde los académicos puedan interactuar.

La gestión de la información eficiente de investigación permitirá establecer una política que promueva acreditar los laboratorios de servicio y de investigación para hacer más competitiva a la Universidad al momento de postular a proyectos externos.

**Oportunidad 4.** Si bien es cierto nuestros indicadores en cuanto a productividad científica (papers, patentes, capítulos de libro, etc.) son de excelencia; no es menos cierto que, nuestra capacidad de adjudicarnos proyectos con financiamiento externo debe mejorar para aumentar la capacidad de apalancar recursos con fuentes externas.

Los recursos externos provenientes de los organismos públicos y privados, para el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento de la investigación, innovación y postgrado se generarán a través del establecimiento de programas de cooperación y vinculación, en áreas específicas de interés mutuo, con la institucionalidad pública y privada. Para tal efecto en una acción proactiva se debe trabajar junto a la Dirección de Vinculación y la Dirección de Transferencia Tecnológica para establecer mesas intersectoriales con carteras de proyectos tanto de catastro interno (science push) como externo (demand pull).

Se explorará la idea de desarrollar un parque tecnológico en el campus Coloso, que concentre las capacidades instaladas de laboratorios y equipamiento que posee la UA, que se ejecute con financiamiento público- privado. Implementar este parque tecnológico a través de una plataforma web interactiva donde se identifique cada laboratorio, como llegar a él y con quien contactar.

**Oportunidad 5:** Continuar fortaleciendo las líneas de investigación que han posicionado a la Universidad como un actor relevante a nivel regional y nacional

El desarrollo de un programa de apoyo a estadías postdoctorales para académicos son fuentes de publicaciones y convenios, esta es la razón de potenciar esta actividad. Lo anterior conlleva a generar una política y programa de inserción de postdoctorados en la Universidad y fomentar la movilidad del profesorado como instrumento para aumentar la internacionalización de la investigación

**Oportunidad 6:** Lograr innovación y creatividad con mayor participación de pensamiento divergente y propiciar la interacción entre los académicos, para fortalecer la investigación interdisciplinaria/transdisciplinarias, en líneas de investigación en docencia y disciplinar, innovación y creación

Se trabajará con las diferentes unidades académicas para hacer un levantamiento y priorización de las líneas de investigación (docencia en coordinación con la VRA y disciplinar), innovación y creación que desean desarrollar, acordes al plan de desarrollo institucional. De acuerdo con lo anterior, se formularán planes de trabajo para potenciar el desarrollo de estas a través de:

- a. Fomentar la movilidad del profesorado como instrumento para aumentar la internacionalización de la investigación, fomentando la participación de las áreas con menor grado de desarrollo (programa de estadías y visitas)
- b. Potenciar claustros en áreas emergentes.
- c. Crear el Programa de asistentes de investigación,
- d. Intensificar las convocatorias de carácter interno para grupos emergentes, con el fin de preparar grupos y proyectos de investigación competitivos para las convocatorias nacionales e internacionales.
- e. Generar un programa de mentoría, que apoye a los académicos que presenten interés en investigar, tanto en áreas consolidadas como en desarrollo o emergentes.
- f. Organizar talleres de capacitación en: postulación a proyectos, escritura de papers, iniciación en la investigación, licenciamiento, otros.

Además, se potenciará la transferencia de resultados de la investigación en estudios sobre la mujer y políticas de igualdad de género.

La promoción para la articulación entre académicos de diferentes áreas de investigación, innovación y creación es tarea de corto plazo. Por ejemplo, se generará un fondo anual para el desarrollo de iniciativas de investigación interdisciplinarias y transdisciplinarias. Asimismo, se generará un programa de investigación asociativa y en red a nivel nacional e internacional para las áreas en desarrollo.

---

## VINCULACIÓN CON EL MEDIO

¿Cómo constatar si lo que estamos haciendo en Vinculación es pertinente a nuestras necesidades y a lo que la sociedad nos demanda? Para abordar esta pregunta haremos referencia al marco legal, la estrategia regional de desarrollo y la estrategia regional de innovación.

El marco legal para las universidades estatales (ley 21.091 y ley 21.094) contextualiza los mandatos en el ámbito de la vinculación. La educación superior cumple un rol social, que tiene como finalidad la vinculación con la comunidad. Corresponde a las universidades contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones. Es misión de las Universidades del Estado transmitir el saber superior en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura estableciendo una vinculación preferente y pertinente con la región en que tienen su domicilio o en que desarrollen sus actividades. El Estado debe promover el acceso al conocimiento que se genera en el interior de sus instituciones.

En el ámbito de la vinculación, tanto la estrategia Regional de Desarrollo (ERD 2009-2020) como la Estrategia Regional de Innovación (ERI 2022-2028) señalan que no hay una vinculación directa ni una participación relevante en el logro de los lineamientos estratégicos de la ERD, sobre todo en aquellos que les son propios, como, por ejemplo, Educación de Calidad, Integración Social y Calidad de Vida, Modernización y Participación, entre otros. Existe poca vinculación entre las universidades y sus investigadores con las necesidades de I+D+i que manifiestan las empresas, débil articulación entre los centros I+D y los sectores industriales de la región, poca transferencia de tecnología y de conocimiento; existe un sistema educativo y de salud altamente mejorable, que va en desmedro de la población. Frente a este diagnóstico las oportunidades, relacionadas con Vinculación se focalizan en: robustecer un Ecosistema de Innovación eficaz y bien articulado en las nueve comunas de la Región; consolidar alianzas público-privadas que incorporen el compromiso de desarrollo; elevar los niveles de transferencia efectiva de conocimiento en la región; impulsar la innovación social como catalizador de la mejora en la calidad de vida de las personas, entre otros.

En este contexto identificamos las siguientes oportunidades y proponemos acciones para abordarlas.

**Oportunidad 1.** Transformar el modelo actual de Vinculación alineándolo con los aspectos legales, la estrategia de desarrollo regional y las demandas de calidad de la Educación Superior, y darle coherencia entre lo que se declara como deseable en Vinculación y lo que la institución realiza.

La Vinculación debe ser un eje articulador, potenciador y dinamizador del posicionamiento y de la presencia de la Universidad de Antofagasta a través de acciones bidireccionales y transversales.

La bidireccionalidad se debe concretar a través de programas y proyectos sistemáticos con la sociedad que contemplen procesos de formación e investigación y que se desarrollen, colaborativamente, con las comunidades y actores para impactar mediante beneficios y aprendizajes recíprocos.

Un ecosistema de vinculación con el medio bidireccional y transversal requiere:

- el desarrollo colaborativo intrainstitucional de programas y actividades entre académicos, estudiantes, funcionarios y profesionales en las áreas de formación, investigación y creación artística



- el desarrollo colaborativo extrainstitucional de mesas y redes de trabajo con las entidades gubernamentales, municipales, empresariales, culturales y otras
- el desarrollo colaborativo con la red de universidades estatales en los ámbitos de acción de la universidad.
- la participación de la comunidad en una universidad abierta que ofrece programas, expresiones culturales para la familia y la ciudadanía en general
- La formación de un consejo asesor de Vinculación y desarrollo social

**Oportunidad 2.** La actual estructura de la Dirección de Vinculación, si bien ha sido mejorada, debe potenciarse para lograr la misión institucional.

Una estructura que responda a la misión institucional y que permita implementar a cabalidad el Modelo de Vinculación con el medio, tendrá unidades que optimicen la adjudicación, gestión, seguimiento del impacto de los recursos asignados. Además, es necesario optimizar la eficacia y productividad de las actuales unidades de vinculación en las funciones de comunicaciones, vinculación y aseguramiento de la calidad.

**Oportunidad 3.** Posicionar la vinculación con el medio innovando los mecanismos de gestión actuales para constituirse en actores relevantes de un ecosistema de vinculación bidireccional y transversal.

**Transformación organizacional.** Instalar la transformación organizacional y cultural que requiere la Vinculación con el medio de nuestra universidad y que la Política de Vinculación oriente a la colaboración inter e intrauniversidad y con otros órganos del Estado a través de la docencia, la investigación, la creación artística, la innovación.

**Política de colaboración.** Implementar la política de desarrollo la colaboración inter e intrauniversidad y con otros órganos del Estado a través de la docencia, la investigación, la creación artística, la innovación y la vinculación con el medio, para garantizar el desarrollo de la educación en la región, la educación continua, agenciar el perfil de vinculadores a través del gusto por lo que se hace y con ello la promoción y posicionamiento eficaz, la inclusión relevante de los egresados y jubilados, la transferencia tecnológica y la internacionalización.

**Educación pública.** Impulsar programas dirigidos a vincular la institución con establecimientos de educación pública, a fin de contribuir a su aseguramiento de la calidad y al acceso de sus estudiantes a la educación superior.

**Plataforma e indicadores:** Integrar, institucionalmente, plataformas de gestión de la información y desarrollar indicadores de vinculación que permitan evaluar la contribución y el impacto e incentiven la producción y el posicionamiento institucional en este ámbito.