



PROGRAMA DE TRABAJO
CANDIDATO/A RECTOR/A UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA

Prof. Sr. PABLO A. CAMUS GALLEGUILLOS

PROPUESTA DE PROGRAMA

CONSTRUYAMOS UA

2022- 2026

CANDIDATO A RECTOR

PABLO CAMUS GALLEGUILLOS

DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN



UA

CONSTRUYAMOS UA

Estimada Comunidad Universitaria:

Hace unas semanas anuncié que asumiría el desafío de ser candidato para el cargo de Rector de nuestra querida Universidad. Hoy, continuando con ese compromiso, pongo a su disposición esta propuesta de trabajo para que la conozcan, pero por sobre todo para que se sientan parte de ella.

CONSTRUYAMOS UA tiene el propósito de transformarnos en protagonistas de los tiempos que vienen para Chile y muy especialmente para la Educación.



Soy Pablo Camus Galleguillos, Doctor en Sociología de la Universidad de Valencia, España, Administrador Público y Licenciado en Ciencias Políticas y Gestión Pública. Actualmente académico del Departamento de Educación y Decano de la Facultad de Educación por segundo periodo consecutivo.

Nací en La Serena y comprendo el norte del país- especialmente la región de Antofagasta- como un territorio siempre pujante que muchas veces ha sido referente en el desarrollo en diversas áreas. Decidí, hace ya varios años, desarrollarme en la Universidad de Antofagasta (UA) por su tradición y origen estatal y su vocación pública indiscutible.

Creo que es posible consolidar los logros alcanzados por la UA, pero también soy un convencido de que podemos hacer las cosas de manera diferente, de forma participativa y despertando el mayor potencial de sus profesionales, docentes, estudiantes y funcionarios. Les invito cordialmente, a ser parte de esa transformación.

La UA desde su incidencia en la macrozona norte hacia el impacto nacional e internacional.

UN PROYECTO UNIVERSITARIO EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN

Consideraciones Generales

Chile ha iniciado un nuevo ciclo de desarrollo de su vida republicana. Este ciclo considera la aprobación de una nueva Carta Fundamental que será la base de la institucionalidad. Existe un amplio acuerdo para generar un marco de desarrollo social caracterizado por el respeto irrestricto de los derechos humanos, el resguardo y la protección del medio ambiente y la plena garantía del ejercicio de los derechos sociales fundamentales. Ello impondrá exigencias nuevas al modelo de desarrollo social y económico que se estructure e impondrá, grandes desafíos a la iniciativa y creatividad de los habitantes y sus instituciones en sus diversos territorios e incidir en nuestro caso en la macrozona norte, como en el nivel nacional e internacional.

Coincidentemente nuestra Universidad de Antofagasta (UA) se enfrentará en el corto plazo a un proceso para la elección de nuevas autoridades, lo que implica realizar un trabajo compartido con la comunidad y con alto sentido de participación, Para avanzar en este propósito, un grupo de académicos y académicas presentan este proyecto universitario que considera en sus aspectos generales cuatro apartados: (1) ideas fuerza de la propuesta, (2) principios políticos que la sustentan (3) nudos críticos identificados y (4) lineamientos estratégicos y acciones de mejora. Estos últimos, se proponen transversales a las dimensiones mencionadas en los nudos críticos.

I.- IDEAS FUERZA DE LA PROPUESTA

El complejo proceso de transformación que actualmente vive nuestra sociedad, producto no solo, de la embestida de una de las mayores emergencias sanitarias del último siglo, sino también por el desgaste de un modelo económico que no ha hecho más que debilitar el tejido social, político y cultural de los distintos territorios; obligan a las Instituciones de Educación Superior (IES) a tomar una decisión: o perviven desde una concepción tradicional del proceso de enseñanza- aprendizaje y un modelo neoliberal, o bien, progresan y se convierten en instituciones relevantes, innovadoras, justas, capaces de liderar, en conjunto con las distintas comunidades, los cambios constantes de nuestro mundo.

Este complejo, pero a la vez esperanzador panorama, configura el escenario propicio para que las IES sean capaces de repensar el sentido de "lo universitario" y de esta forma proyectar el despliegue de sus aspectos misionales encaminados a dotar de sostenibilidad a los distintos territorios.

Lo anterior, nos lleva a reflexionar respecto de nuevas formas de gobernanza universitaria, donde los actores sociales que dan vida a nuestra institución (internos y externos) trabajen en torno a objetivos e intereses comunes y bajo una serie de principios y ejes políticos de funcionamiento del quehacer universitario (docencia y resultados del proceso formativo, gestión estratégica y recursos institucionales, aseguramiento interno de la calidad, vinculación con el medio, investigación, creación y/o innovación).

El objetivo es mitigar los impactos generados por la mercantilización de la educación, la ausencia de sentidos de equidad, diversidad, inclusión y acceso a la vida universitaria. En este sentido, la Universidad de Antofagasta debe ser capaz de avanzar hacia distintas formas de expansión, creación de prácticas democráticas y de cultura ciudadana orientadas a dotar de sostenibilidad a los distintos territorios y de esta manera contribuir al desarrollo local, regional y global.

Este nuevo sentido de "lo universitario", busca desarrollar la responsabilidad social dialogante, crítica y comunitaria. Esto permitirá reconocer los problemas, necesidades y demandas que emanan desde la comunidad, mediante el acceso, producción y transferencia de conocimiento para que sea parte de la construcción y búsqueda de soluciones.

Con todo, el presente documento pretende delinear el espacio de acción que existe en relación con la Educación Superior (ES) en Chile, y así, proyectar estrategias que orienten el trabajo colectivo que la Universidad de Antofagasta, en su calidad de institución del Estado, debe afrontar. Para esto, las acciones a desplegar bajo las distintas dimensiones del quehacer universitario están argumentadas desde lo que denominaremos "la dinámica organizativa", la que emana de la "misión" de las Universidades del Estado (Ley 21.094) y que propende a la generación de instancias que permiten superar procesos críticos en un contexto de cambio estructural e innovación en el campo de la educación superior.



II.- PRINCIPIOS POLÍTICOS: EJES DEL FUNCIONAMIENTO DE ESTA PROPUESTA

II.- PRINCIPIOS POLÍTICOS: EJES DEL FUNCIONAMIENTO DE ESTA PROPUESTA

Los principios que se describen a continuación representan el sentir y pensar de un grupo de funcionarios/as de estamentos académico, profesional y administrativo, comprometidos con una nueva visión de nuestra Universidad con la que buscamos inspirar y motivar a más personas.

Los ejes esenciales para la gobernanza organizacional son considerados como principios que estarán en el fondo y en la forma de esta propuesta. En este sentido, la acción de enunciarlos tiene que ver con la idea de institución que soñamos: Universidad con calidad, equidad, inclusión e igualdad. Estos lineamientos permitirán abordar el debate reglamentario que abrirá el nuevo estatuto.

1.- **Enfoque dialógico igualitario:** las Universidades del Estado se ven enfrentadas a una serie de acciones que determinan la manera en cómo nos comunicamos para lograr objetivos compartidos. En este sentido, nuestra Universidad requiere construir nuevas formas de cooperación y participación, se necesita que las Unidades puedan relacionarse y transitar desde la acción comunicativa a un diálogo entre pares, en los que prime el entendimiento y la exposición de argumentos. Aquí, se requiere poner a la Universidad y su comunidad en el centro y al territorio en toda su extensión, diversidad y complejidad.

2.- **Enfoque de participación:** se configura como la garantía encargada de legitimar que las decisiones tomadas serán resultantes del diálogo fundamentado, así también la negociación y la valoración por medio de las opiniones de toda la comunidad que habita el espacio universitario. Bajo el concepto de participación se reconocen también, otros, como legitimidad, representatividad, responsabilidad y corresponsabilidad.

Este principio pretende orientar la comprensión del contexto educativo y el ejercicio democrático de nuestras acciones. Esta comprensión permitirá orientar la generación de expectativas positivas entre pares, procura responsabilidad de la comunidad y, lo más importante, evita la jerarquización autoritaria y abre a la UA a la comunidad y territorio donde está inserta.

II.- PRINCIPIOS POLÍTICOS, EJES DEL FUNCIONAMIENTO DE ESTA PROPUESTA

3.- **Enfoque de derechos humanos:** la Universidad para conseguir un entramado humano más unido, más tolerante, más respetuoso con los derechos del otro, más pacífica y armónica, debe encaminar la gestión del cambio en algunas de las acciones que la caracterizan. En este sentido, pasar de la consideración del otro como semejante, al otro como diferente. La consideración del otro como "alguien como yo" ha conducido, con frecuencia, al intento de sometimiento del otro a los propios deseos, intereses o creencias, del que se arroga esa posición. En este sentido, desarrollar y promover la libertad de pensamiento, diversidad, perspectiva de género, equidad e inclusión social resulta fundante para el desarrollo de la UA.

An aerial photograph of a landscape, possibly a field or forest, with a prominent green path or road running diagonally from the bottom left towards the center. The surrounding area is a mix of brown, green, and blue tones, suggesting different types of vegetation or terrain. A white L-shaped line is drawn on the left side of the image, starting from the top left and extending downwards and then horizontally to the right, framing the text.

III.- NUDOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS

III.- NUDOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS

Nuestra Universidad se encuentra inmersa en un contexto-país de profundo debate y aires de cambios estructurales. La ciudadanía y sus demandas sociales posicionan y exigen a las instituciones públicas, y específicamente a las universidades del Estado, emprender un proceso de gestión de cambio que promueva el conocimiento y desarrollo conectados con las demandas de nuestra comunidad desde una perspectiva inter y multidisciplinar, en todas las áreas del conocimiento.

El título del apartado "nudos críticos", los consideramos conceptos esenciales, porque van abordando las funciones basales del quehacer universitario. Los nudos críticos, por consiguiente, siguen de cerca las dimensiones de la nueva Ley sobre el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, sin que ello signifique que la autonomía y la identidad institucional sean puestas en entredicho.

La nueva Ley de Aseguramiento de la Calidad da un marco metodológico para abordar y priorizar las dimensiones que han de consolidarse y las que se priorizarán en los nuevos proyectos. Cada una de ellas tiene sus propios desafíos y nudos críticos a resolver, los que tendrán el cuidado de no perder el horizonte nacional, esto es, tiempos de transformación. Es en esta perspectiva que se visualizan los proyectos de futuro.

Con todo, y para abordar estos desafíos, se identifican una serie de nudos críticos a resolver en tiempos de transformación y propuestas de futuro:

III.- NUDOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS

Dimensión Docencia y resultados del proceso formativo

Para esta dimensión es importante visibilizar y declarar que todos los procesos formativos deben alcanzar simetría en su desarrollo, con estándares de calidad en el contexto regional y nacional (CNA) incorporando un enfoque amplio de respeto y derechos humanos.

Lo anterior implica un fortalecimiento sostenido de los planes de estudios, con acciones dispuestas para visibilizar la relación existente entre el currículo, sus ejes estructurales y la disponibilidad de académicas(os) para poder sostener una docencia pertinente y estratégica para el desarrollo de los distintos programas. Se requiere urgentemente continuar con los estudios de estimación de la necesidad académica en todos los niveles de formación.

De igual forma, se estima trabajar con las Unidades de forma participativa en el levantamiento de información pertinente de la oferta formativa, además de situar la necesidad de cobertura docente y niveles de productividad científica/tecnológica y así proyectar la sostenibilidad de la oferta.

III.- NUDOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS

Dimensión Gestión estratégica y recursos institucionales

La estructura orgánica actual de nuestra Universidad no responde a los nuevos requerimientos y desafíos que impone el ritmo de desarrollo de las IES y los procesos enmarcados en una "cultura de aseguramiento de la calidad". Estos desafíos, exigen a la Universidad un fluido y constante manejo de datos y mejoramiento de capacidad técnica y tecnológica. En este sentido, destaca la ausencia de un sistema integrado de gestión inteligente de la información, que permita agilizar procesos y facilitar la toma de decisiones. Este aspecto interfiere directamente en los procesos gestionados por las distintas Vicerrectorías (VRA, VRE, VRIIP). Bajo esta perspectiva, es urgente mejorar nuestra base tecnológica para gestión y toma de decisiones: bases de datos, acceso a información, metodologías y fórmulas de cálculo, entrega de información oportuna, almacenamiento y actualización permanente, entre las más importantes.

Por otra parte, se requiere fortalecer la visión estratégica de la Institución. Aquí los aportes ministeriales ejecutados a través de los planes de fortalecimiento son claves para el desarrollo estratégico. Por lo anterior, resulta indispensable fortalecer desde la academia la visión técnica de los proyectos de fortalecimiento con el diálogo y participación de las distintas Unidades de la Universidad. Hacerse parte responsable y corresponsable de estos procesos resulta clave para iniciar un trabajo de transformación de nuestra institución que permita mejorar nuestro posicionamiento en el contexto universitario del país.

Hay que señalar que plantear un proceso de cambio para la UA, necesariamente, implica intervenir los procesos administrativos que, en todos los niveles y unidades, se tornan complejos y obstaculizadores para el desarrollo. Fortalecer nuestra cultura organizacional para transformarnos a partir de los desafíos que demanda nuestra sociedad resulta clave. Se requiere incorporar, en la forma y en el fondo, un lenguaje de la organización que nos permita reconocernos. Toda nuestra comunidad necesita ser parte de este proceso de cambio, sentirse incluida y valorada en su diferencia.

III.- NUDOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS

Dimensión Aseguramiento interno de la calidad

Los procesos tendientes al mejoramiento institucional necesitan de un esfuerzo constante y creciente en el tiempo. Se requiere fortalecer la Dirección de aseguramiento de la calidad, a través de herramientas de gestión que permitan avanzar de forma estable en el tiempo, que aseguren el acompañamiento político y técnico en las diferentes Unidades. Es clave mantener, además una política de socialización continua de los procesos evaluativos institucionales.

A partir de lo anterior, es necesario, dimensionar y fortalecer a esta unidad para que puedan atenderse procesos de autorregulación en los espacios de alta dirección.

Dimensión vinculación con el medio

Hoy en día, la Universidad enfrenta el elemento más crítico en lo que se refiere a la Vinculación con el Medio, específicamente a las relaciones interuniversitarias y el sentido más profundo de la bidireccionalidad y que requiere esfuerzos significativos en términos organizacionales, logísticos, de indicadores y de recursos tanto humanos como financieros, para emprender un proceso de transformación significativa. Se visualiza una debilidad estructural asociada a la ausencia de socialización y divulgación del conocimiento en el territorio.

Otro punto para destacar como nudo crítico tiene que ver con la necesidad de fortalecer el trabajo sistemático de acompañamiento de nuestros titulados y graduados con un mayor grado de involucramiento de las unidades académicas.

Fortalecer la formación continua y establecer un vínculo continuo con el mercado laboral. La idea es procurar un acompañamiento efectivo en las trayectorias profesionales que esté acorde a la oferta académica que la Universidad declara.

Empoderar y vincular al Centro de Educación Continua (CEC) con la necesidad de emprender proyectos de formación y asistencia técnica acordes a las necesidades manifestadas por el entorno interno y externo. Todo lo anterior no es posible si no se crean mecanismos que relacionen a las Unidades (Facultades y Centros entre las más importantes) con el CEC y los empleadores bajo un esfuerzo dialógico y bidireccional. Es necesario construir una nueva institucionalidad para dichos fines.

III.- NUDOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS

Dimensión Investigación, creación y/o innovación

Desde este ámbito, es preciso dirigir los esfuerzos a transformar la cultura del desarrollo de la investigación y la creación artística; encaminarnos hacia la creación de valor, de tal forma de generar una propuesta de riqueza que incorpore la calidad, igualdad, equidad e inclusión.

Esta creación de valor se generará a partir de las actividades de investigación, creación artística, innovación tecnológica y desarrollo de propiedad intelectual. De esta manera, nuestra institución podrá identificar necesidades y proyectar capacidades para salir al medio externo a entregar soluciones para las distintas áreas del mismo, logrando posicionar nuestra actividad en todo el territorio.

Es imperativo continuar la senda de desarrollo hasta ahora logrado. No obstante, se requiere identificar nudos críticos, los que se concentran en el ámbito de la dinámica organizativa, infraestructura, equipamiento, procesos de gestión y administración propia de la investigación y el fortalecimiento de iniciativas que hasta ahora se encuentra deficitarias o en etapas emergentes. Sin duda, aparecen desafíos estructurales para el crecimiento y desarrollo de la investigación, la movilidad de investigadores y estudiantes que les permita enriquecer su proceso formativo. El apalancamiento de recursos de libre disposición para los programas e investigadores resulta clave para el modelo de gestión que se propone.



**IV.- PROPUESTA DE LINEAMIENTOS
ESTRATÉGICOS Y ACCIONES DE MEJORA**

ÁREA DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

A continuación, se describen lineamientos estratégicos vinculados a los nudos críticos, junto con propuesta de acciones de mejora.

NUDO CRÍTICO 1
Baja apropiación y participación de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1

Fortalecer el proyecto educativo institucional de manera de lograr la participación efectiva de la comunidad universitaria, integre el sello distintivo de la Universidad y permita mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje en todos sus niveles.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Promover el diseño, implementación y actualización de los planes de estudio en sus distintos niveles y modalidades, integrando el Proyecto Educativo Institucional, las características de los estudiantes, el entorno y el aporte analítico de la comunidad académica.
2. Fortalecer mecanismos para el desarrollo de la gestión curricular que contemple el diseño, implementación y evidencias, que permita su actualización para optimizar los programas y mejorar la oferta académica

NUDO CRÍTICO 2
Escasa masa crítica de académicos para lograr el cumplimiento de los estándares de acreditación de los programas formativos.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2

Fortalecer la masa crítica de académicos en función de lograr el cumplimiento de los estándares de acreditación de los programas formativos.

Propuesta de acciones de mejora:

3. Promover mecanismos de autorregulación a las Unidades de Dirección Superior de la Universidad.
 4. Creación de una Unidad de Recursos para la Docencia (URD) que brinde asistencia, capacitación y tecnología (software, licencias TIC, recursos didácticos, equipos). Esta Unidad debe ser construida a partir del levantamiento de necesidades de las distintas facultades.
 5. Determinar brechas en la promoción de jerarquización académica. Se debe crear un informe actualizado de la situación y de los avances progresivos, en el marco de un contexto inclusivo que incorpore un fuerte componente de perspectiva de género.
1. Promover incentivos al desarrollo de la carrera académica, motivando la ejecución docente de calidad, utilización correcta y pertinente de la evaluación académica para detectar falencias, otorgar apoyo, capacitaciones, soporte, detectar áreas de excelencia y establecer mecanismos de asignación horaria que permitan la obtención de resultados relevantes en los procesos académicos.
 2. Promover la creación de la Oficina de Educación para la Evaluación y Aseguramiento de la Calidad (OEAC) en cada una de las Facultades. Lo anterior a propósito de permitir y facilitar la implementación de mecanismos de aseguramiento y ajuste de los procesos académicos, para lograr estándares de calidad, equidad y equilibrio. La Universidad debe prepararse para la próxima Acreditación en el **NUEVO** Sistema de Aseguramiento de Calidad

ÁREA DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

NUDO CRÍTICO 3

Existen pocos mecanismos que permitan la mejora continua del proceso enseñanza aprendizaje

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3

Generar mecanismos e instancias que permitan la capacitación y el apoyo en el marco pedagógico: fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje y promover la investigación e innovación docente para la mejora continua.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Modernización de aulas para responder a estrategias como el aprendizaje basado en equipos, en problemas o en proyectos, fortaleciendo además la conectividad a internet a partir de las propias necesidades detectadas.
2. Fomentar el desarrollo de la investigación en docencia universitaria: recursos y apoyo para procesos de publicación.
3. Fortalecer las relaciones y el diálogo entre las Unidades Académicas para la formación y el desarrollo de las mismas.
4. Creación de una Dirección General de Coordinación de Campus Clínicos que permita la comunicación, obtención de cupos y negociación con todas las instancias necesarias para lograr el óptimo desempeño de nuestro(a)s estudiantes.

ÁREA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

NUDO CRÍTICO 1:

Estructura orgánica no acorde a los desafíos universitarios actuales y futuros.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1

Crear una nueva estructura orgánica que promueva una dinámica organizativa acorde a los desafíos estructurales que nos demanda la actual y futura legislación, así como también, los nuevos Estatutos y futura reglamentación de nuestra Universidad.

Propuesta de acciones de mejora:

5. Optimizar la Unidad de finanzas y economía institucional para absorber los procesos y solicitudes de las Unidades Académicas y Administrativas. Se requiere entregar fluidez eficiencia y eficacia a nuestra organización.
6. Reestructurar la Unidad de Proyectos Institucionales para alinear los objetos de las diferentes Unidades con las fuentes de financiamiento externas.
7. Generar mecanismos en la gestión de proyectos que permitan a las Unidades Académicas y Administrativas ser parte significativa de los planes de fortalecimiento institucional.

1. Diagnosticar los actuales procesos a nivel de Direcciones Superiores y Unidades académicas en concordancia con los criterios misionales de las IES del Estado y los nuevos Estatutos de nuestra Universidad.
2. Promover, a partir de la nueva institucionalidad (nuevos Estatutos), mecanismos de participación con perspectiva de género que permitan el debate en el diseño de nuevos reglamentos para nuestra Universidad.
3. Generar un sistema integrado e inteligente de acceso y gestión de la información para poder otorgar continuidad a los procesos en las diferentes Unidades Académicas y su relación con las instancias superiores.
4. Ejecutar jornadas de reflexión triestamental con perspectiva de género, para contribuir al desarrollo de la gestión institucional y su relación entre las áreas de docencia, investigación, vinculación y gestión del cambio.

ÁREA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

NUDO CRÍTICO 2

La infraestructura de la UA no dialoga con los desafíos que nos presenta el entorno y sus contextos de aprendizaje.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2

Crecer en infraestructura dialogante con las necesidades de permanencia del estudiante, atracción de masa crítica y bienestar universitario..

NUDO CRÍTICO 3

Los elementos que constituyen la construcción de una identidad UA se encuentran disminuidos para los desafíos que son necesarios afrontar.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3

Fortalecer nuestra cultura organizacional con un sentido de pertenencia institucional.

NUDO CRÍTICO 4

Ausencia de mecanismos de gestión para fortalecer los procesos administrativos y misionales de la Institución

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4

Profesionalizar la estructura general y administrativa, adecuar y transformar los procesos de gestión, comunicación estratégica efectiva, colectiva y participativa, visión política personalizada en la gestión y toma de decisiones.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Generar proyectos asociados a la optimización y creación de espacios físicos inclusivos para fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje (espacio de estudiantes) y la gestión de la docencia (espacio de docentes), acorde a los desafíos del modelo educativo.
2. Fortalecer el mecanismo de difusión y atracción de masa crítica a través de jornadas vinculantes con titulados y estudiantes de establecimientos educacionales y su contexto (conversatorios, exposiciones, UA Abierta, charlas, entre otros, durante todo el año).

Propuesta de acciones de mejora:

1. Desarrollar una estrategia de trabajo centrada en la conformación de comunidades dialógicas asociadas a la gestión del cambio de una institución compleja, a modo de contribuir al sentido de pertenencia.
2. Difundir y comunicar sistemáticamente con la comunidad educativa los desafíos y logros institucionales

Propuesta de acciones de mejora:

1. Levantar mecanismos de calificación, desempeño académico y administrativo con criterios para la mejora de la gestión institucional.
2. Fortalecer el desarrollo de las personas a través de programas de mejoramiento del desempeño de todos los funcionarios de nuestra Universidad.
3. Desarrollar auditorías internas y externas obligatorias a todas las unidades administrativas y académicas para fortalecer los procesos administrativos y de gestión.
4. Profesionalizar a las unidades responsables de manejo en todos los niveles de la gestión académica y administrativa a través de programas de desarrollo profesional.
5. Fortalecer y asegurar el cumplimiento del rol de los comités técnicos de autoevaluación en las distintas carreras.

ÁREA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

NUDO CRÍTICO 5

Ausencia de un sistema eficaz para gestionar y acompañar la equidad en el acceso a nuestra Universidad

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5

Ampliar un sistema de ingreso para estudiantes de excelentes trayectorias académicas que provienen de establecimientos públicos vulnerables.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Levantar un mecanismo institucional que centralice todos los programas para el ingreso de estudiantes a las diferentes carreras a través de una unidad administrativa única: Admisión.
2. Generar criterios claros y objetivos para ingresos especiales de estudiantes con destacada trayectoria en su educación media (ciencias, deportes, artes, innovación, vinculación, entre otras).
3. Fortalecer las opciones de financiamiento a través de becas que aseguren al estudiante vulnerable desarrollar estudios en nuestra institución.

NUDO CRÍTICO 6

Incipiente diálogo con instituciones no gubernamentales y gubernamentales asociadas a la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6

Alianza estratégica con entidades no gubernamentales para la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Fortalecer la vinculación con entidades no gubernamentales para la igualdad de género y diversidad a través de la generación de convenios de participación activa.
2. Capacitar a la comunidad educativa y administrativa en temáticas de diversidad, igualdad de género, inclusión, derechos humanos, compromiso social.

ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

NUDO CRÍTICO 1

Ausencia de una estructura administrativa de gestión de la Vinculación con el Medio y Extensión alineada a los ámbitos de docencia e investigación.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1

Reestructuración de la Dirección de Vinculación con el medio y extensión.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Creación de Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Extensión, Dirección de formación continua, Dirección de relaciones universitarias.
2. Creación de Sede en la región Metropolitana que permita facilitar la gestión de convenios y relaciones interinstitucionales.

NUDO CRÍTICO 2

Ausencia de un Plan de Comunicaciones Estratégica que permita a la Universidad afrontar los desafíos del territorio, su complejidad y desarrollo.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2

Elaboración de un Plan de comunicación que visibilice el quehacer académico, investigativo y vinculante de la Universidad de Antofagasta.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Incorporar Comunicaciones UA como órgano dependiente de Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Extensión.
2. Actualización de redes y convenios con la sociedad civil, sector público y productivo y fortalecimiento de los lazos de internacionalización con los países del ZICOSUR, generando espacios de vinculación bidireccional para el desarrollo de proyectos e iniciativas que permitan subsanar las necesidades y/o problemáticas emergentes identificadas en el medio.
3. Fortalecer los medios de comunicación que dispone la Universidad (prensa, televisión y radio) para difundir conocimiento y acciones generadas en el marco de las distintas iniciativas de docencia, investigación y gestión institucional; de igual forma, establecer alianzas con medios externos de comunicación para generar espacios que visibilicen el desarrollo de la comunidad universitaria.

NUDO CRÍTICO 3

Escasos mecanismos de vinculación con egresados y empleadores que permita actualizar y generar propuestas de acompañamiento para la mejora continua.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3

Fortalecer los vínculos con el medio externo (egresados y empleadores) de manera de generar un plan de desarrollo colaborativo y actualizado que permita la mejora continua.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Generar una política plan de fidelización de egresados que considere detección de necesidades de formación continua, actividades de extensión, espacios de divulgación del quehacer laboral, difusión de ofertas laborales, entre otras.
2. Implementar mecanismos que fomenten una comunicación efectiva con el medio laboral (empleadores, centros de prácticas e instituciones de inserción profesional, otras) para generar propuestas de formación continua y actualización de los planes de estudio, a partir de las demandas percibidas en los distintos ámbitos del ejercicio profesional.

ÁREA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

NUDO CRÍTICO 4

Escaso acompañamiento para el diseño y ejecución de programas de formación continua alineados a las necesidades de las distintas unidades.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4

Generar mecanismos que faciliten el desarrollo de propuestas de formación continua desde las distintas unidades que permitan la ejecución de iniciativas que valoren y atiendan a las necesidades del medio.

NUDO CRÍTICO 5

Ausencia de una Política de Extensión que permita el desarrollo de acciones en el ámbito cultural, artístico, social, de transferencia tecnológica y científica que aporte a la comunidad y brinde espacios de identidad y reconocimiento a la Institución.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5

Elaboración de una Política de Extensión que visibilice el quehacer en el ámbito cultural, artístico, social, de transferencia tecnológica y científica que aporte a la comunidad y brinde espacios de identidad y reconocimiento a la Institución.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Establecimiento de mecanismos validados por la Institución para planificar, coordinar, sistematizar y evaluar las distintas iniciativas tendientes a incrementar el desarrollo bidireccional con el medio.
2. Mantención de una retroalimentación constante y bidireccional entre las áreas de vinculación, docencia e investigación, que permita evaluar y mejorar los procesos de formación y desarrollo institucional, mediante el análisis, la toma de decisiones de los resultados y el impacto que generan las acciones de vinculación.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Promover las actividades para el desarrollo de la cultura, lo artístico y el conocimiento en nuestro territorio y país respectivamente.
2. Generar concursos con bases públicas y mecanismos de asignación conocidos (y transparentes) que faciliten la generación de proyectos que permitan el desarrollo de actividades de carácter social que generen impacto en el medio.
3. Implementar planes de capacitación que permitan fomentar la transferencia tecnológica y científica desde las distintas unidades, considerando el apoyo técnico y de recursos necesarios para poder llevarlos a cabo (medios de financiamiento interno y externo).

ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

NUDO CRÍTICO 1

Ausencia de una política que permita consolidar áreas de investigación emergente.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1

Desarrollo de una política que permita la consolidación de áreas de investigación a través del incremento de masa crítica de investigadores, mecanismos de apoyo y mejoramiento tanto de la infraestructura como del equipamiento.

NUDO CRÍTICO 2

Escasa institucionalización de la perspectiva de género en el enfoque de gestión de la investigación.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2

Desarrollar una política con perspectiva de género en investigación e innovación.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Potenciar el Postgrado en las disciplinas emergentes con el objetivo de crear nuevos claustros y fortalecer así la actividad científica. En este sentido es importante, asegurar el equilibrio y la sostenibilidad de la masa crítica en los distintos niveles de formación.
2. Diseñar estrategias para incrementar el número de publicaciones de corriente principal; ej.: cursos y/o seminarios que permitan la actualización en metodología de investigación.
3. Conformar equipos de académicos de diferentes facultades para potenciar la comunicación y la investigación multidisciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar.
4. Mejorar la gestión institucional para acceder a nuevas fuentes de financiamiento que permitan mejorar nuestra infraestructura de investigación, personal técnico e insumos básicos.
5. Promover nuevos mecanismos para estimular el apoyo y postulación de post-doctorantes a nuestra institución.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Incorporar nuevos indicadores cualitativos para la evaluación de la investigación y así establecer igualdad de condiciones independientes del género.
2. Potenciar la incorporación de mujeres en las respectivas Unidades académicas de nuestra institución.
3. Propiciar la creación de redes con la Unidad de equidad e inclusión que impulsen proyectos y actividades de trabajo extra e interinstitucional.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

NUDO CRÍTICO 3
Alta burocracia y trabajo administrativo por parte de los/as investigadores/as para la gestión de proyectos.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3

Modernizar y fortalecer la gestión y administración de la investigación a través de la generación de procedimientos eficientes y ágiles tendientes a que los/as investigadores/as se focalicen en la realización de actividades inherentes a la investigación.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Generar equipos de apoyo técnico para la generación de proyectos como FONDECYT, FIC-R, Anillos, ANID, entre otros, con el objeto de mejorar la gestión de estos fondos concursables.
2. Facilitar los procesos de postulación a proyectos de investigación intra y extrauniversitaria por medio de intercambio de experiencias de investigadores consolidados.
3. Mejorar la relación del Comité de Ética con la comunidad universitaria a objeto que sea percibido como un apoyo a la realización de la investigación de acuerdo con los estándares y normativa establecida.
4. Sistematizar la información en forma central en una base de datos eficiente y amigable que facilite el trabajo administrativo y gestión de proyectos concursables.
5. Generar mecanismos que permitan en las Facultades facilitar el trabajo de gestión y administración de proyectos de investigación.

NUDO CRÍTICO 4
Ausencia de una cultura de la creación artística y puesta de valor del proceso creativo.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4

Promover el desarrollo e infraestructura crítica para la creación artística de nuestra Institución.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Establecer nuevos instrumentos de gestión que establezcan la puesta de valor de la creación artística en el contexto académico.
2. Fomentar la difusión y promoción de la creación artística generadas por los miembros de nuestra comunidad académica.
3. Vincular la creación artística y la investigación con la formación de estudiantes de pregrado.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

NUDO CRÍTICO 5

Potenciar los mecanismos para promover el acceso y la movilidad de estudiantes de Postgrado y Postítulo.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5

Incrementar los mecanismos de becas e incentivos institucionales para estudiantes de Postgrado y Postítulo que incidan en el acceso y movilidad de las y los estudiantes.

Propuesta de acciones de mejora:

1. Establecer un mecanismo para el diálogo y la cooperación con el Gobierno Regional para la formación de Recurso Humano altamente calificado con énfasis en el desarrollo del territorio.
2. Incrementar los recursos institucionales de becas para estudiantes de Postgrado y Postítulo.
3. Incrementar el número de convenios de cooperación nacionales e internacionales para la movilidad de estudiantes de Postgrado y Postítulo.

NUDO CRÍTICO 6

Baja tasa de licenciamiento de propiedad intelectual y transferencia tecnológica.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6

Fortalecer los indicadores de propiedad intelectual, licenciamiento y transferencia tecnológica (TCT).

Propuesta de acciones de mejora:

1. Generar asociaciones regionales para la inserción de nuestra institución como un polo de desarrollo de tecnologías para las necesidades de la región.
2. Generar fondos de reserva institucionales a partir de regalías por concepto de licenciamiento de las tecnologías institucionales para el desarrollo sostenible de la investigación tecnológica de nuestra Universidad.

Ya conocen ustedes esta propuesta de trabajo y ahora les invito a incidir en ella, a fortalecerla con nuevas ideas, a que juntos soñemos y construyamos una Universidad de Antofagasta ajustada a los altos índices de calidad que demanda la sociedad actual.

Hagamos de esta propuesta una realidad que permita posicionar a nuestra Casa de estudios como una de las instituciones con mayor prestigio del país.

Dr. Pablo Camus Galleguillos
Decano Facultad de Educación
Candidato a Rector