



PROGRAMA DE TRABAJO
CANDIDATO A RECTOR UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA
Prof. Dr. Marcos Cikutović Salas



El presente Programa de Gobierno fue elaborado con la colaboración de académicas, académicos, funcionarias, funcionarios y estudiantes quienes, desinteresadamente, han derivado diversas opiniones para robustecer esta mirada de hacer Universidad y para garantizar su viabilidad. En este proceso de construcción colaborativa agradezco las visiones críticas, provechosas y de fuerte compromiso con nuestra institución.

Marzo de 2022

1. PRESENTACIÓN

Las Universidades, actualmente, son un referente de confianza en la era de las marcas públicas tanto por lo que conciernen hacia las comunidades y sus territorios como por lo que sucede en un tiempo marcado por la crisis sanitaria, social y las incertidumbres de esta época. Por esa razón, nuestra institución, la Universidad de Antofagasta, debe ser una casa de estudios superiores que transite con cercanía, transparencia y responsabilidad en su quehacer de seguir construyendo futuro para el país y continuar formando con calidad a generaciones de jóvenes que depositan su confianza en nosotros.

Actualmente se nos presenta un escenario, cada vez más complejo -desde lo social a lo económico- y que excede muchas veces el contexto de la educación superior, lo cual hace fundamental, que nuestra Universidad asuma competitivamente los desafíos que impone la era actual, contribuyendo -desde la perspectiva que le es propia- al desarrollo sostenible del país y la región, cometiendo así con el mandato establecido en la Ley N° 21.094 sobre Universidades Estatales, en el sentido de dar *“cumplimiento a las funciones de docencia, investigación, creación artística, innovación, extensión, vinculación con el medio y el territorio, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la democracia, al desarrollo sustentable e integral del país y al progreso de la sociedad en las diversas áreas del conocimiento y dominios de la cultura”*.

El presente Programa de Gobierno se trata de una primera contribución, en un esfuerzo de elaboración conjunta de funcionarias y funcionarios de diversos estamentos de la Universidad, que compartimos los importantes desafíos que se nos presentan, pero que también estamos dispuestos a trabajar incesantemente por este objetivo, bajo el convencimiento que la Universidad de Antofagasta, como una universidad pública regional, es uno de los principales activos con los que cuenta nuestro territorio y una herramienta poderosa para contribuir en la construcción de una sociedad más justa y desarrollada, cuya base sea el conocimiento y las capacidades de valor de las personas de nuestro norte que integran esta casa de estudios superiores.

Este Programa representa los compromisos que pretendemos asumir en el período 2022-2026, los cuales, con humildad, podemos alcanzar si todos quienes componemos esta institución aportamos desde nuestro quehacer con sentido de calidad, de mejora constructiva y bajo el convencimiento de que todas y todos tenemos un rol fundamental en el reposicionamiento de nuestra Universidad como un referente tanto regional como nacional e internacional.



2. PALABRAS DEL CANDIDATO

Presento mi candidatura a Rector de la Universidad de Antofagasta como un miembro más que integra esta comunidad universitaria desde los sencillos días en que llegué a integrarme a la institución para cumplir labores docentes en la Facultad de Ciencias de la Salud. Desde esos años, ha transcurrido un tiempo de profunda vocación de servicio a la comunidad local y territorial de Antofagasta ejerciendo la docencia y la gestión en diversas actividades y proyectos con una clara identidad, plena orientación pública y con un afecto inmenso por lo que significa la Universidad.

Es esta reconocida institución de educación superior la que ha permitido desarrollar mi vocación y compromiso con la salud de la región y el país, tanto en la línea de formación de profesionales y en la investigación, como profesor de Biología y Ciencias y como Doctor en Biología. Y en ese recorrido de más de cuarenta años, es que me siento con la necesidad de retribuir la oportunidad brindada por esta gran institución, a través del servicio público, postulando al máximo cargo de la universidad, en pos de todos quienes la componen y con el firme convencimiento de que podemos potenciar nuestro desarrollo.

Durante los últimos 25 años me he desempeñado como Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud, lo que me ha permitido compatibilizar la academia y la gestión y, visualizar desde las unidades académicas y administrativas de la Universidad los desafíos, debilidades, oportunidades de mejora y potencialidades que tenemos como institución, las que son ampliamente compartidas por funcionarias y funcionarios de nuestra Universidad. Gracias a su compromiso, colaboración y ardua labor, no tengo duda que podemos trabajar juntos por una universidad con gobernanza estratégica, de calidad, con fuerte compromiso por lo público, socialmente responsables con su entorno y con superación de las brechas de género que aun subyacen en nuestra comunidad.

Aprovecho de reconocer el tiempo que usted destina a leer este Programa, así como también agradezco la consideración para que juntos podamos cumplir el compromiso de hacer realidad un mejoramiento institucional con grandeza, por lo cual los invito a trabajar por este proyecto colectivo de universidad pública regional que demuestre a toda su comunidad la trascendencia y el beneficio social que reporta nuestro quehacer a la región de Antofagasta.

Dr. Marcos Cikutović

Académico

Facultad de Ciencias de la Salud

3. LO QUE SOMOS COMO UNIVERSIDAD

En la época actual, en que los desafíos son cada vez más plenos y abundantes, nos hemos transformado en la principal institución del Estado en educación superior que responde a las necesidades de la región de Antofagasta a partir de esos esfuerzos heredados en estas tierras, hace ya más de cien años.

En los actuales escenarios de la educación superior chilena, la Universidad de Antofagasta, concibe su historia, como institución educacional, a partir de lo que ha forjado, con esfuerzo y dedicación, en el Norte del país, desde lo que se generó en la Escuela del Salitre y Minas en el año 1918. Esos pioneros esfuerzos del siglo pasado dieron origen, treinta y cuatro años después, a ser parte de universidades matrices estatales como la Universidad Técnica del Estado (UTE), el Centro Universitario Zona Norte, dependiente de la Universidad de Chile, en 1957, y como la Sede Regional de la Universidad de Chile, en el año 1968, fruto de la Reforma Universitaria que vivió el país con evidentes compromisos universitarios democratizadores.

En ese dinamismo, por construir universidad, la sede regional de la Universidad de Chile se transformó en la institución docente universitaria del Norte Grande expandiendo su cuerpo estudiantil en un dinamismo de época que cruzaba compromiso social y acceso democratizador a la educación superior y al conocimiento (Bruner, 2015).

Con posterioridad, el 10 de marzo de 1981, la contingencia histórica unió las dos mayores instituciones de educación superior del país -la Universidad Técnica del Estado y la Universidad de Chile- para transformarse en la Universidad de Antofagasta, confluyendo dos formas de hacer universidad en la región (Proyecto Educativo Institucional, PEI, 2012). Su finalidad, evidentemente, en ese proceso de contribuciones, ha sido aportar al conocimiento de la región y el país, constituyéndose en un eje vector para transformarse en un referente territorial para el desarrollo y la preservación del saber y la cultura, por medio de la docencia, la investigación científica, tecnológica y la creación artística.

De esta manera, construir un propósito de universidad ha sido esencial en el devenir de sus distintos rectorados, así como de las visiones que han involucrado aportes, propuestas, modelos, proyectos, inventivas y transformaciones. La Universidad de Antofagasta ha de centrar, entonces, sus desafíos y propósitos, fundamentalmente en su principal función como entidad de educación superior y referente regional: la docencia, como centro del quehacer, con énfasis en la calidad y la pertinencia de la enseñanza, comprometiéndose con el desarrollo de su entorno y buscando permanentemente responder en forma creativa a los requerimientos que la sociedad actual le demanda, construyendo tanto el presente como el futuro de la región y el país.

4. CONTEXTO

Estamos en un itinerario de cambios trascendentales respecto de los cuales somos una parte de todo un proceso dinámico que nos llevará a estimular la activación de enfoques, innovaciones, productos, creaciones e investigaciones; pero, que sobre todo nos impulsará con mayor vigor a la formación de personas. La globalización nos deja herramientas y procesos complejos con sus efectos en todas las áreas, especialmente en la educación superior, por lo que estaremos visualizando, de manera sistemática, lo que se origine desde la ciencia, economía, sociedad y gobernabilidad elementos que interactúan, a su vez, con el desarrollo de las tecnologías a una velocidad exponencial y que difumina los límites entre los planos físico, digital y biológico. Estos cambios modifican las habilidades y conocimientos necesarios para desenvolverse activa y exitosamente en la sociedad actual y futura y desde allí, incidirá el rol y los desafíos de las instituciones terciarias.

Lo anterior, y conforme lo plantea la UNESCO, en las metas de sus objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030, la Educación Superior tiene un rol fundamental en el desarrollo de la humanidad, ya que por una parte, se debe “asegurar el acceso, en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres, a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria¹”; y por otra parte se debe considerar que “la educación superior también es parte importante de otros objetivos vinculados a la reducción de la pobreza, la salud y el bienestar, la igualdad de género, el trabajo decente y el crecimiento económico, la producción y el consumo responsables, el cambio climático, y la paz, la justicia y las instituciones sólidas²”.

Hoy, el escenario es diverso, multiforme y líquido, así como desafiante para las universidades y más, todavía, en el contexto del territorio. En efecto, a las instituciones de educación superior, les corresponde una función primordial en la consecución de los desafíos de la nueva era, esto a raíz de que tienen a su cargo la formación de ciudadanas y ciudadanos capaces de aprender a lo largo de toda su vida para asumir los desafíos del siglo XXI. Ante esta complicada realidad, sentimos que las líneas de trabajo deben responder a un mundo cada vez más complejo, con nuevas exigencias de desarrollo de las competencias asociadas a la sociedad del conocimiento y con requerimientos de rendición de cuentas sobre la calidad en la formación, la investigación, la vinculación con el medio y la gestión institucional, rendición de cuentas que se asocia a mecanismos de acreditación institucional establecidos por ley, y que condicionan el financiamiento de todas las Instituciones de Educación Superior.

Asumimos los elementos constitutivos y centrales de la Ley N° 21.091 donde se establece que la Educación Superior es un derecho y cumple un rol social en la generación, desarrollo y aplicación del conocimiento, conocimiento que debe ser transmitido a la comunidad con el objeto de aportar al desarrollo sustentable y al progreso de la comunidad, región y el país en general. Esta ley señala la existencia de criterios y estándares de calidad en base a cinco dimensiones: Docencia y resultados del proceso formativo; Gestión estratégica y recursos institucionales; Aseguramiento interno de la calidad;

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Meta 4.3 del ODS 4.

² Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ODS 1, ODS 3, ODS 5, ODS 8, ODS 12, ODS 13, y ODS 16.



Vinculación con el Medio; Investigación velando por cumplir las funciones de docencia, investigación, creación artística, innovación, extensión y Vinculación con el Medio y el territorio.

Para nuestra universidad, el nuevo escenario implica nuevas demandas y desafíos, conlleva la necesidad de que la universidad conozca y comprenda el contexto en que desarrolla su gestión, dado que esto indudablemente incide en el logro de sus objetivos. Por lo anterior, la institución debe conocer y considerar los aspectos externos e internos que son pertinentes para el logro de sus objetivos, así como también debe enmarcarse en la generación de conocimiento integral para las personas y para el desarrollo territorial de la sociedad.

Más allá de estos elementos, la forma en que la institución debe vigorizar sus relaciones con las diversas organizaciones a fin de expandir sus servicios de formación, debe hacerse en un sentido en que el análisis del macroentorno y el microentorno sean dispositivos atingentes para el poder de decisión institucional. De esta manera, el macroentorno dirá relación con los factores políticos, económicos, sociales, ambientales, legales y tecnológicos que inciden e incluso condicionan su gestión. Y, por su parte, el microentorno, establecerá relaciones con las otras instituciones de educación superior que están supeditadas a los mismos requerimientos como es el proceso de acreditación, cuyos resultados son factibles de comparar en base a los estándares y criterios definidos por la Comisión Nacional de Acreditación, CNA-Chile.

Ahora bien, en lo relativo al Plan de Fortalecimiento de las universidades, los compromisos asumidos por nuestra institución están sujetos a evaluación a través de indicadores, resultados que son factibles de comparar, también, con otras universidades estatales y que derivan la proyección de un trabajo colaborativo con otras instituciones de educación superior así como la consolidación de diversas capacidades internas en el propósito de brindar y asegurar la calidad de la oferta formativa, de los proyectos e investigaciones así como de las actividades de vinculación con el medio y extensión colocando especial énfasis en el desempeño de la universidad en todas sus tareas y funciones.

5. SÍNTESIS INSTITUCIONAL

A lo largo de la última década, la Universidad ha puesto especial hincapié en instalar procesos de innovación al interior de la organización para hacer frente a las complejidades del entorno que ameritaban una serie de cambios, tanto en la base institucional de la Universidad como en su estructura orgánica. En este sentido, la universidad adscribió a los mismos desafíos que experimentaban, en general, las entidades de educación superior (Jarvis, Horfold y Griffin, 2004) puesto que dichos cambios han permitido objetivos concretos y orientados a promover la calidad de la enseñanza, aun cuando resta avanzar en la instalación de un Modelo Educativo acorde a los nuevos retos.

Un foco relevante en esta aproximación se asentó en el cambio formativo para garantizar mayor acceso e inclusión a la educación universitaria lo que aparejó una decisión estratégica (Senge, 2011) interesante y diferenciadora en el fomento de la cultura por el crecimiento institucional, el cambio de prácticas en docencia y la reformulación de las carreras a través del diseño y rediseño curricular con enfoque en competencias (Le Boterf, 2001; Beneitone et al, 2007; Pey & Chauriye, 2011). Sin embargo, aún hay un largo camino que recorrer para afianzar la calidad de la docencia como valor esencial de nuestro quehacer.

Si se considera la investigación, creación e innovación nos damos cuenta de un incremento relevante del número de publicaciones de la universidad que la sitúan en los diversos ranking del área tanto a nivel nacional como internacional, pero tal desarrollo es asimétrico si consideramos todas las disciplinas de la Universidad, por lo que reorientar la gestión del área para transitar al desarrollo armónico y homogéneo que permita dar cumplimiento tanto al mandato legal, como a los criterios para la acreditación institucional integral, resulta ineludible (Ley N°20.129, 2006; Ley 21.091, 2018). Para esto, es fundamental orientar e incentivar a todas las académicas y académicos de nuestra casa de estudios a generar nuevo conocimiento, considerando todas las áreas que conforman la institución.

La Vinculación con el Medio es el proceso misional que transversaliza la formación y la investigación, cuya principal función es articular a la institución con el entorno en una relación bidireccional, donde la universidad y el entorno se benefician con los resultados de las alianzas estratégicas que se generan. La vinculación debe contribuir al proceso formativo de los estudiantes considerando la bidireccionalidad, la retroalimentación y la co-construcción. Además, debe contribuir con la investigación en la articulación con los diferentes actores de la sociedad con el propósito que el conocimiento que se genera, aporte a la satisfacción de necesidades, solución de problemas de la sociedad y calidad de vida de la comunidad, cuyos impactos redunden en la formación de nuestros estudiantes. La institución en la actualidad cuenta con un modelo -pero que no recoge- todos los elementos necesarios para llevar a cabo esta tercera misión, ya que en muchas iniciativas no se evidencian los elementos anteriormente señalados (bidireccionalidad, retroalimentación y co-construcción) y que generan impacto tanto en la comunidad, como en la propia institución. En ese sentido, es fundamental una gestión estratégica del área con una visión netamente académica, ya que es esta llamada “tercera misión”, la que se plantea como eje transversal de la docencia y la investigación.



En cuanto a la gestión institucional se pueden apreciar avances en la instalación de ciertos procesos y procedimientos para la mejora, sin embargo -y conformen lo plantean los diagnósticos institucionales- es fundamental avanzar en el establecimiento de un sistema de gestión descentralizado que permita involucrar a todos los niveles y estamentos de nuestra institución a la toma de decisiones -lo que podría significar una reorganización de la estructura orgánica de la institución, más aún si se considera el marco regulatorio que instalará el nuevo Estatuto- con una gestión eficiente de los recursos con base en un soporte tecnológico acorde a los desafíos actuales, cuyo eje fundamental sea promover oportunidades para el desarrollo de las personas que nos desempeñamos en esta importante institución pública de la región y quienes a futuro la integrarán.

6. PRINCIPIOS QUE GUIAN LOS DESAFÍOS PARA EL PERÍODO 2022-2026

Calidad: La calidad será nuestro marco de esfuerzos y de dispositivos que realizaremos como institución para dar respuesta a los requerimientos de los destinatarios –internos y externos- de sus productos o servicios educativos en el marco de la correcta toma de decisiones a partir de un trabajo colaborativo de diversas unidades en dimensiones estratégicas como el desarrollo del propio autoanálisis evaluativo, los procesos de acreditación y la investigación institucional las cuales deben orientar el quehacer de la universidad tanto en la gestión de procesos como en sus procesos de mejora continua, los diversos procedimientos, que en ello se acompañan y asumiendo los conocimientos desde la academia en beneficio del trabajo multisistémico de la institución.

En ese contexto la calidad, y en particular, la calidad educativa de la formación está completamente relacionada y alineada con la misión, visión, oferta de formación de pregrado y postgrado, planificación estratégica, procesos, procedimientos y acciones que la institución emprende para lograr lo propuesto; por lo tanto, cada acción que se realiza debe propender a la satisfacción de sus necesidades en materia académica y administrativa.

De esta manera, los aspectos que nos determina la ley nos sitúan en un escenario desafiante puesto que es un horizonte normativo donde la comunidad universitaria se implica en establecer anhelos y propuestas que se realizarán de manera integral, de forma escalada y en tiempos extensos para su desarrollo. Por esa razón, deseamos alinear con mayor fuerza las implicancias que tiene la ley, que considera, entre otras cosas, generar planes robustos de fortalecimiento impulsando desarrollos institucionales notables, inteligentes y responsables con el presupuesto de la universidad.

Liderazgo y cohesión en los propósitos. Un hito en la transformación del quehacer de las universidades ha sido la introducción del concepto de liderazgo referido, principalmente a influir o incidir en grupos o individuos, al interior de una organización, con el propósito de lograr determinadas acciones, comportamientos o actuaciones en pos de los fines institucionales (*Solajà et al., 2016*). Desde este ámbito, entonces, es relevante focalizar los problemas existentes en la línea de optimizar la eficiencia de la institución puesto que existen patrones de acción y percepciones diversas respecto de quienes son líderes y cómo potencian en los equipos de trabajo las acciones de cambio.

Para estos efectos, los líderes de la estructura directivo/administrativa, académica y estudiantil se articularán con el fin de establecer una unidad de propósito, además de crear y establecer un ambiente interno que permita que todos los actores institucionales se involucren en el desempeño de la universidad y asuman desde su rol la responsabilidad que les es propia. Dado que el liderazgo considera a las personas que se implican en los objetivos organizacionales, debemos transitar hacia observar y estimular las contribuciones de todos y todas en la universidad.

Accountability. La idea de una rendición de cuentas robusta y permanente es una forma de trabajo organizacional que está hoy bien establecida. De esta manera, si ya existe un cambio en la gestión de lo que significa la gestión de los recursos públicos, sus funciones y mecanismos responsables para la entrega de información; entonces, lo anterior se tiene que acompañar de una preocupación institucional política, educativa y formativa respecto de cómo mejorar los servicios de calidad de la educación universitaria en nuestra institución.

Por esa razón, se estimulará la incorporación de mecanismos de rendición de cuentas como una de las políticas relevantes de este programa, como un sistema de responsabilidades entre todos los actores involucrados en el funcionamiento de nuestra organización, complementados con canales de comunicación efectivos los cuales deberán estar disponibles oportunamente para toda la comunidad universitaria, respetando las orientaciones normativas en esta materia.

Por esta razón, todos los estamentos institucionales debieran rendir cuenta pública de su accionar, con el fin de producir sinergia y favorecer el desarrollo institucional. Este vínculo conlleva, a su vez, una exigencia para la universidad en todos sus niveles, direcciones superiores y unidades académicas. Como se señala claramente en el mismo Proyecto Educativo la tarea de la institución es asegurar desarrollos de la vida social en la búsqueda del bienestar común, “en este caso la formación en la búsqueda de la verdad y el ejercicio de la ciudadanía: espacio de saber y ejercicio de la ética civil” (PEI, 2012: p.5) lo que contribuye a que todas las acciones sean responsables, transparentes y con sentido público abierto de la información.

Adición de valor. Este principio de nuestra gestión está en estrecha relación con la calidad, la gestión de procesos que se llevan a efecto en la institución, la productividad y la percepción de los destinatarios (internos y externos). Se refiere a la suma de aspectos/características/cualidades que le añadimos a nuestra labor y que incrementan la valoración de lo realizado, ya sea por parte de nuestros estudiantes, los propios funcionarios, funcionarias, académicos, académicas y por parte de la comunidad en general. Agregar valor es crear “riqueza” para la institución y también para la región, potenciar el quehacer para lograr los propósitos con éxito.

Descentralización. Uno de los propósitos fundamentales de las organizaciones de educación superior es promocionar espacios de descentralización a efectos de favorecer sus propios desarrollos en un contexto local, regional y territorial. En ese sentido, es importante asumir este principio entregando a los diversos actores institucionales -con relación al rol que les corresponde- tanto las responsabilidades, de las tareas del proceso, como las implementaciones y consolidaciones correspondientes que vinculen e impulsen impactos a nivel interno como externo.

Si sabemos que esta es una debilidad de nuestro sistema universitario, se hace evidente la necesidad de generar una óptica territorial que impulse adecuados desarrollos regionales (Salazar y Leihy, 2013) y que las influencias se inserten en un programa o políticas particulares que orienten las vinculaciones, la



territorialidad, la oferta académica, la participación y la institucionalidad como universidad estatal regional.

Ante ese panorama, la Universidad de Antofagasta debe expresar un proyecto sostenido acorde a las necesidades y características de la región. Como bien sabemos, el territorio de Antofagasta representa una zona diversa y cada más multicultural lo cual permite concordar con esa excepcionalidad de territorio y modelo propio (de acuerdo a Valenzuela, 2017) al decir que siempre será interesante asumir el quehacer de una universidad estatal, de alta calidad, y con sus nexos e intereses desde la propia región de Antofagasta.

Equidad de género. ¿Qué implica asumir el parámetro de la equidad de género en la universidad? La pregunta tiene su respuesta desde una mirada de promoción hacia el fortalecimiento de la transversalización de género en las instituciones de educación superior con una base técnica diseñada en la Comisión de Igualdad de Género del Consejo de Rectores (CRUCH, 2021). Esos parámetros guardan relación con una intención y una visión de hacer las cosas, por las diversas expresiones que se generan en la vida universitaria y con el sostenido deseo de abandonar los pensamientos y relaciones que promueven desigualdades en la comunidad.

Si consideramos que nuestra política será de “puertas abiertas” para todos y todas, con el propósito de facilitar la convivencia y las relaciones al interior de la universidad, entonces, una declaración de principios, extensiva a la primera idea, dicta sentido al señalar que los funcionarios y funcionarias serán sujetos de derechos, para relaciones horizontales, y no solo como parte de una política o de una reestructuración.

En relación a lo anterior, un elemento central, será identificar las particularidades de nuestro escenario, como institución; las deudas que tenemos en este tema y los acuerdos que se tienen que configurar para inaugurar el nuevo trato en las relaciones de género, en la universidad. Las tareas en este tema son muchas y entre otras podemos indicar: la propia demanda de igualdad de género, las socializaciones del tema al interior de la institución, las brechas existentes desde nuestros actos y discursos, las evaluaciones de propuestas y las tensiones en las relaciones jerárquicas en las diversas unidades administrativas y académicas de la universidad.

7. DESAFÍOS PARA EL PERÍODO 2022-2026. PROPUESTA DE VALOR

Los aspectos mencionados precedentemente, permiten identificar los desafíos que tiene nuestra Universidad, toda vez que debe responder a las necesidades y demandas de los distintos actores de la sociedad rindiendo cuenta sobre el desarrollo y resultados en los procesos misionales, para lo cual debe comprender la institución y su entorno, reconociendo que dichos procesos misionales se desarrollan en la academia, puesto que son los académicos los que deben relacionarse con el Estado, el sector productivo y la sociedad civil para recoger y atender las demandas de la región y el país, y a la vez, encauzar adecuadamente el quehacer institucional al medio externo.

En este desafío de desarrollar propuestas que están conectadas con la vida real, nos sentimos optimistas por los compromisos que se adquieren, ya que son producto de una construcción colectiva y participativa, las cuales reflejan el sentir de la comunidad universitaria que apunta a mayores niveles de calidad en el quehacer de nuestra institución con el fin de recuperar el posicionamiento que le es propio.

Durante el período 2022-2026, y en el marco más amplio de la pertinencia social, la Universidad de Antofagasta de manera ineludible debe transitar progresiva y adecuadamente hacia el reto de accionar sistémicamente con calidad, relevancia, eficiencia, articulación y participación de toda la comunidad universitaria en las dimensiones de docencia y resultados del proceso de formación, gestión estratégica y recursos institucionales, aseguramiento interno de la calidad, vinculación con el medio e investigación, creación y/o innovación conforme a las propias capacidades institucionales y las demandas del contexto.

A partir de cada uno de los planteamientos que se han construido colectivamente -y que convergen en la presente propuesta- se plantea para el período 2022-2026 el potenciamiento -como eje transversal- de la calidad en todos los ámbitos del quehacer institucional, con fuerte énfasis en el ámbito académico y docente, ya que representan la base para asumir los desafíos que demanda la nueva era para las instituciones de educación superior, los que se afianzan en la formación de personas capaces de contribuir a abordar los retos de la sociedad actual.

Docencia y resultados del proceso de formación

En este contexto cada vez más creciente por la formación de personas adquiere relevancia el quehacer docente en las instituciones de educación superior en el país (González, 2015). En efecto, si la docencia en una organización universitaria es el resultado de decisiones estratégicas (como se indica en el PEI, 2012), esta resulta de una suma de capacidades y cualidades que, a su vez, se entregan a los estudiantes en una adhesión y convergencia hacia las meditadas líneas de planificación y estrategia de la comunidad académica, con el propósito de que puedan enfrentar el mundo desafiante y complejo en que participarán.

Los actuales desafíos y retos por la gestión académica docente de la Universidad de Antofagasta, como tarea de primer orden considerando el periodo 2022-2024, tiene como finalidad principal la convicción impostergable de afianzar la relación entre la política institucional de los procesos formativos docentes de nuestra universidad y la actualización de un modelo de innovación de la enseñanza para la formación

profesional considerando la compleja realidad que ha instalado la pandemia del Covid 19, la que ha provocado fuertes transformaciones en el quehacer docente y que requieren ser atendidas con mayor reflexividad y rigor académico. Por los alcances que esta tarea conlleva, la invitación es a trabajar en el potenciamiento de nuestra labor formativa, consignando -de acuerdo a la reflexión de la comunidad académica- que uno de los ejes a destacar, reconocer y revalorizar es, precisamente, la docencia. Se debe demostrar la calidad en base a los resultados en términos de los aprendizajes y el desarrollo de competencias de acuerdo a la disciplina, considerando no sólo el perfil de egreso sino que también el perfil de ingreso de los estudiantes. Implica la pertinencia de las actividades docentes y académicas lo que está directamente relacionado con la carga académica que se ha visto afectada negativamente con los cambios adoptados. Implica también contar con un modelo educativo flexible que se pueda aplicar a las distintas carreras que conforman la oferta académica institucional, un modelo que para su operativización cuente con las condiciones y recursos necesarios que conlleva contar con una efectiva estructura de apoyo a la gestión académica con herramientas informáticas que signifiquen un real apoyo a la docencia y con plataformas que respondan a los requerimientos de la academia.

Cabe señalar que es importante considerar que en el proceso formativo participan estudiantes y académicos, por ende, resulta fundamental la valorización de la función docente que considere la firma de convenios de desempeño con los decanos que sean evaluados en base a un sistema de evaluación formativa que además de la participación de los estudiantes considere una evaluación por parte de la jefatura y una coevaluación. El proceso formativo además debe considerar que la conducción y directrices del proceso sean analizadas y adoptadas por académicos. Otro de los aspectos a considerar dice relación con las prácticas profesionales, que implica contar con un modelo flexible que se ajuste a las necesidades y especificidades de las carreras.

En definitiva, con relación a este punto es fundamental fortalecer el actual patrimonio institucional docente, para ello se han definido -en esta construcción colectiva- cinco pilares fundamentales de desarrollo de la docencia los que se han visualizado con una mirada estratégica en un análisis conjunto con la comunidad universitaria, en el cual se ha debatido, y se continuará debatiendo, sobre:

- a) la suma de habilidades y conocimientos que los estudiantes deben poseer y que se expresan en competencias genéricas y específicas, perfiles de egreso, resultados de aprendizaje y demostración de competencias, entre otros aspectos.
- b) los trabajos y estrategias que se han levantado hasta ahora en el tema del rediseño curricular y la implementación de las competencias (Lawless, 2001; Zabalza, 2012; Pimienta, 2012; Díaz, 2016; Knobel y Bernasconi, 2017) en un acuerdo institucional acerca de cómo introducir la serie de innovaciones a la docencia y al currículo implicando un cambio en el accionar y en la práctica educativa a propósito también del contexto de pandemia. Claramente, el itinerario debe definirse con precisión, conforme pase el tiempo, en razón de las inquietudes, reflexiones y experiencias de los docentes.

- c) la focalización por el perfeccionamiento académico en docencia universitaria, para contar con un cuerpo idóneo y bien preparado, a través de programas de postgrado y cursos de especialización -realizados por entes ajenos a la universidad conforme a los principios de transparencia y calidad- centrado en las metodologías que apoyen el autoaprendizaje y permitan consolidar el perfil del estudiante, en el entendido de que las tareas académicas se enfrentan cada vez más con despliegue de performance notables (Fullan, 2014) que buscan lograr el mayor aprendizaje de los estudiantes (OCDE; 2016) consolidando las líneas del proyecto educativo y profundizando el diálogo y la reflexión como factor determinante para dimensionar cambios en las maneras de enseñar, sobre todo en el contexto de los desafíos que ha impuesto la pandemia.
- d) la estrategia de apoyo para desarrollar buenas prácticas de docencia (Pérez Lorca, 2013) en la comunidad académica a través de diversas modalidades, que incluyen i) la formulación y presentación de proyectos de docencia en razón de indicadores de impacto, que busquen redundar en las tasas de retención, de aprobación de asignaturas y en la titulación así como en la generación de conocimiento; ii) impulsar la reflexión de la práctica pedagógica en contexto de las innovaciones docentes, la renovación de las metodologías docentes, con especial énfasis en los procesos de enseñanza- aprendizaje centrados en el estudiante y que concluyan en investigación; iii) el análisis de los procesos de rediseño curricular, en particular la temática de los nuevos perfiles de egreso y el apoyo a los procesos de implementación de nuevos currículos basados en resultados de aprendizaje y demostración de competencias; iv) la profesionalización del quehacer del docente universitario a través de procesos de reflexión crítica, de indagación y cuestionamiento conducentes tanto a mejorar la actividad en beneficio de los estudiantes como a generar conocimiento e insumos pedagógicos válidos en el área de educación superior. Todo lo anterior está reconocido por diversos autores (Ávalos, 2002; Fischer, 2000; Ewing, 2008; Desgagné, 2005) en el marco de un proceso de formación continua, la formación profesional, la reflexión y/o la construcción de la profesionalidad en contextos universitarios.
- e) la instalación de un sistema integral de evaluación de la docencia, que impacte en el aprendizaje de los estudiantes, para lo cual se requiere, por una parte, capacitar a los docentes a partir de la reflexión e indagación de sus propias prácticas (Solar & Rodríguez, 2007) facilitando su desarrollo profesional en este ámbito. Por otra parte, se hace necesario implementar un sistema de evaluación del desempeño docente que permita a la Institución obtener información oportuna sobre el ejercicio institucional de la actividad a partir de la información provista por diversos agentes (no sólo estudiantes), de modo de potenciar el desempeño y permitir el reconocimiento -con impacto en la carrera académica- de la labor que realiza el docente, lo que implica necesariamente algunas reformas reglamentarias.

Al respecto y a modo de revalorizar el trabajo del profesorado, resultar interesante considerar las investigaciones de Shulman (1986, 1987) y que da luces sobre la importancia que los docentes

reflexionen sobre sus prácticas, investiguen y de esa manera, propongan espacios de transformación social. Todo aquello se enmarca en las reformas que se están llevando a cabo en la UA, donde el docente pasa a ser un intelectual-transformar, como ha dicho Henry Giroux (2003): *“que los educadores se definan no simplemente como intelectuales, sino, de una manera más comprometida, como intelectuales transformadores. Con ello se alude a que no están meramente interesados en los modos de capacitación que promueven el rendimiento individual y las formas tradicionales de éxito académico. En su labor docente, también les interesa vincular esa capacitación –al concepto de la transformación social”*.

Como se indicara previamente, el foco del período 2022-2026 se asienta en la docencia y el proceso formativo que desarrolla la institución como una manera de dar respuesta a los desafíos que impone el siglo XXI y también como una forma de relevar y fortalecer el rol formativo que ha tenido la Universidad durante su historia de más de cien años en la zona norte del país. Sin embargo, como parte de sus desafíos resultan ineludibles otros ámbitos de acción como la Investigación, innovación y/o creación; Vinculación con el Medio; Gestión estratégica y recursos institucionales y Aseguramiento interno de la calidad.

En lo referido a Investigación, innovación y/o creación es importante considerar que además de la generación y desarrollo del conocimiento implica la generación de respuestas innovadoras y multidisciplinarias a problemas relacionados con las necesidades e intereses de las personas y/o territorios, por ende, tiene directa relación con la industria, el Estado y la sociedad civil. Cabe señalar que la investigación debe contribuir al proceso formativo por lo que debe estar presente en la implementación y rediseño de los planes de estudio. Para ello resulta fundamental una redefinición de las políticas y actividades de investigación que se despliegan en la institución, puesto que es fundamental que el desarrollo de la investigación, creación e innovación incidan en las propias disciplinas, pero también en la docencia, en la sociedad, en el ámbito público, en las actividades productivas y en el medio cultural, conforme lo indican los estándares de calidad de la CNA (2021) para la acreditación institucional integral.

En definitiva, el desafío y el trabajo a desarrollar en el período 2022-2026 es relevar la investigación, creación e innovación como parte de los propósitos institucionales en el sentido de aportar al desarrollo de nuestro territorio, y -de acuerdo con lo expresado previamente- que sus resultados e impactos contribuyan a la solución de los problemas complejos de la sociedad y en la docencia de pre y postgrado de nuestra Institución. Para ello es fundamental, fortalecer la eficiencia de la estructura administrativa encargada de fomentar, asesorar y coordinar los esfuerzos institucionales para desarrollar la investigación, creación e innovación, con énfasis en las unidades académicas con desarrollo incipiente, de manera que se propenda paulatinamente a que el crecimiento del área sea homogéneo, proyectándose así hacia un desarrollo avanzado progresivo en todas las disciplinas que la universidad cultiva y en razón de los planes de desarrollo de las respectivas unidades académicas. Para aquellas unidades con investigación novel deberán formularse planes -en conjunto con las instancias concernidas- para proveer de manera progresiva los elementos necesarios para su desarrollo, en tanto que para las unidades con desarrollo avanzado de la investigación se deberán implementar estrategias conjuntas para apalancar recursos desde el medio.

Vinculación con el Medio y Extensión

A nivel global durante las últimas décadas, la relación de la universidad con la sociedad ha ido adquiriendo mayor relevancia, esta relación ha sido definida como vinculación con el medio (VCM) y tiene directa relación con la calidad y pertinencia de la formación y la investigación en las Instituciones de Educación Superior. Al respecto, diversos especialistas, entre los que figura Von Baer, (2009), señalan que la Vinculación con el Medio no es una función subyacente en el quehacer universitario, sino que es la tercera misión universitaria, debido a que cumple una función esencial y prioritaria para el desarrollo en la dinámica de permanentes cambios propios de la sociedad del conocimiento y del mundo globalizado.

Para la universidad, esta función central del quehacer, adquiere un rol primordial en cuanto a la formación de capital humano avanzado y la generación de conocimiento, lo que implica mayores presiones por calidad y pertinencia, de acuerdo a los requerimientos del desarrollo social y económico de las personas, instituciones y territorios. Por esa razón se hace necesaria, también, la reflexión y el desafío consensuado de la Vinculación con el medio con los procesos y mecanismos de reconocimiento académico implementando estrategias sistemáticas en esta área y compromisos públicos para desarrollar gradualmente un modelo territorial de Vinculación con el Medio..

La Vinculación con el Medio transversaliza los procesos formación y de investigación constituyéndose como un elemento fundamental para la gestión de las universidades, debido a que la principal función de la vinculación es la articulación de la institución con el entorno en una relación bidireccional, donde la universidad y el entorno se benefician con los resultados de las alianzas estratégicas que se generan para la realización de acciones significativas de intercambio y asociatividad, cuyos efectos y resultados la institución debe posteriormente incorporar en sus definiciones estratégicas de funcionamiento institucional.

En esta línea, la vinculación debe contribuir al proceso formativo de los estudiantes considerando la bidireccionalidad, la retroalimentación y la co-construcción. Además, debe contribuir con la investigación en la articulación con los diferentes actores de la sociedad con el propósito que el conocimiento que se genera aporte a la satisfacción de necesidades y solución de problemas complejos de la sociedad, cuyos impactos redunden en la formación de los estudiantes.

Para efectos de este Programa, la importancia que en la actualidad tiene la Vinculación con el Medio, implica desafíos para las Instituciones de Educación Superior, y a nivel país esto se evidencia en la Ley 21.091 que establece la educación superior cumple con la finalidad de generación y desarrollo del conocimiento que debe ser transmitido a la comunidad con el objeto de aportar al desarrollo sustentable, al progreso de la comunidad, región y país en general, lo que claramente dice relación con la Vinculación con el Medio.

Esta ley introduce importantes modificaciones al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior y establece la acreditación en base a criterios y estándares elaborados por la CNA, lo que está directamente relacionado con el financiamiento para la gratuidad, toda vez que establece que para poder acceder a este financiamiento se debe contar con acreditación avanzada o de excelencia.

Por su parte la ley 21.094 sobre Universidades Estatales señala que son creadas para el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y Vinculación con el Medio y que tendrán un financiamiento a

través de un instrumento denominado “Aporte Institucional Universidades Estatales” que se concreta a través de un Plan de Fortalecimiento con una duración de 10 años, plan que establece que el financiamiento mediante la suscripción de convenios entre MINEDUC y cada una de las universidades. En ese contexto, la Universidad de Antofagasta tiene el desafío de cumplir con los compromisos adquiridos en términos del ajuste del Modelo Institucional de Vinculación con el Medio al nuevo contexto de la sociedad y evidenciar la bidireccionalidad, avanzar en una relación intencionada con el entorno que permita dar respuesta a las necesidades y problemas del entorno, con una mirada interdisciplinar desde las distintas áreas del conocimiento, contar con sus sistema de indicadores que permitan evaluar los resultados y el impacto de las acciones de Vinculación con el Medio, entre otros.

De lo antes expuesto se evidencia los grandes desafíos que tiene nuestra Universidad, tanto en materia de acreditación como de cumplimiento de los compromisos del Plan del Fortalecimiento, toda vez que ambos están directamente relacionados con el financiamiento. Respecto de la Vinculación con el Medio se debe tener presente que la vinculación y la extensión se llevan a cabo en la academia, y se deben tomar en consideración los resultados del proceso de acreditación institucional, donde los pares evaluadores mencionaron como la “vinculación natural” a aquella vinculación que emana de las actividades propias y regulares de la academia como las prácticas profesionales, los trabajos de titulación , investigación entre otras, donde se evidenciaron grandes debilidades en todos los aspectos, desde la comprensión concepto de vinculación con el medio, pasando por el modelo de gestión, los recursos, la sistematización, los registros y sobre todo la medición de los resultados y el impacto.

En lo referido a la función de Extensión o “vinculación tradicional” que implica las actividades artístico-cultural, comunicaciones y difusión, los pares evaluadores señalaron que, si bien esta función se realiza de manera más adecuada y tiene el reconociendo del medio, presenta debilidades en cuanto a sistematización, registro, indicadores y evaluación. Respecto de lo anterior también se hace necesario abordar la Extensión Académica donde desde la perspectiva de la formación permanente, contribuye al cumplimiento de la responsabilidad social universitaria.

Para poder sostener cambios en esta área no solo es preciso darle mayor relevancia a la importancia de este pilar, sino también i) revisar la política de vinculación con la finalidad de mantener, mejorar e introducir cambios necesarios que involucren el acompañamiento a los académicos y estudiantes tanto en ii) la postulación, desarrollo, registro y difusión de los proyectos, sus actividades y sus resultados, impulsando la presentación de los proyectos con y sin financiamiento-otorgando apoyo a los proyectos con mayor impacto en la comunidad; iii) impulsar el aprendizaje + servicio (A+S) como metodología de aprendizaje que conecte a la Universidad con la comunidad y permita resolver problemas reales que se mantengan en el tiempo; iv) aumentar la vinculación con nuestros socios estratégicos y v) levantar un diagnóstico comunitario que permita orientar esfuerzos en las distintas carreras para generar impacto positivo en la comunidad. Complementariamente se debe generar un programa de difusión y comunicación estratégica que permita evidenciar al interior de la comunidad universitaria los logros alcanzados difundiendo todos los proyectos y actividades, así como también hacia las autoridades regionales y comunidad civil, para lo cual se requiere potenciar y/o repensar la actual unidad de comunicaciones.

Otro desafío para nuestra Universidad-de acuerdo lo plantean las unidades académicas- dice relación con la necesidad de incorporar a todos los actores concernidos en el quehacer de la Universidad -Sistema

Educativo – Económico – Natural - Social – Político- lo que implica un cambio de estrategia en este sentido (Modelo Relacional Penta Hélice), identificando claramente los actores y ámbitos de interacción, con la finalidad de desarrollar planes de vinculación por unidades académicas de acuerdo a su propia realidad y especificidad y que incorporen indicadores que permitan la medición de resultados e impacto, cuyo quehacer quede afincado en los planes de desarrollo de las unidades académicas, lo que en definitiva debe redundar en la carga de los académicas y académicos que las componen. Lo anterior resulta crucial para subsanar los problemas de desarrollo asimétrico de la Vinculación con el Medio de las facultades y centros, que han sido evidenciados en los procesos de acreditación institucional, especialmente si se considera que a partir de la nueva legislación la acreditación de esta área es de carácter obligatorio, bajo la lógica de que es una función institucional central y susceptible de aseguramiento de la calidad. Para acreditar el área de Vinculación con el Medio es necesario mostrar evidencias de resultados concretos en base a los criterios definidos por la CNA.

A manera de síntesis se puede decir que, para dar respuesta al nuevo contexto, el gran desafío de la Universidad en materia de Vinculación con el Medio consiste en reconocer la función estratégica que ésta tienen para la institución e instalarla en la estructura organizacional como la tercera misión universitaria que es.

Gestión Estratégica y recursos institucionales. El desafío -definido colectivamente- en este sentido, implica necesariamente la definición de un modelo participativo y abierto a la comunidad universitaria, que establezca un liderazgo capaz de conciliar la calidad con la que se desarrollan los procesos institucionales y el trabajo académico con las demandas y requerimiento del estudiantado. Un modelo de gestión que releve el rol del Consejo Académico y de los decanos, tanto en lo académico como en lo administrativo/financiero, lo que plantea la posibilidad de una reorganización administrativa de algunas áreas de la universidad-conforme al nuevo estatuto y a las demandas actuales- con énfasis en los procesos, en el buen trato a las personas -sean éstas miembros o no de la comunidad universitaria- así como en el aseguramiento y gestión de la calidad institucional.

Como institución de Educación Superior se debe considerar necesariamente la experiencia y visión de los académicos, fortaleciendo los equipos en las distintas unidades académicas y no sólo con énfasis en la formación de cuadros profesionales sobredimensionados.

Conforme a lo anterior, establecer un gobierno estratégico capaz de gestionar eficientemente todas las funciones institucionales, precisando los roles políticos, estratégicos, tácticos y operativos, estableciendo claramente los responsables de la definición de los planes, de su implementación y de la retroalimentación de ellos, definiendo claramente una separación entre estos quehaceres como una manera de cautelar principios como la calidad y transparencia.

En ese mismo contexto, las funciones que desarrolla cada unidad deben enmarcarse en una gestión institucional integral basada en objetivos y ejes estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo y con miras a superar los desafíos que se le presentan a nuestra institución en razón de esta nueva era.

En materia financiera, la Universidad tiene el desafío de complementar el aporte Institucional a Universidades Estatales apalancando recursos a través de la formación, investigación y Vinculación con el Medio. En este ámbito cobra especial relevancia la optimización de los recursos, así como también la

gestión de éstos a fin de que impliquen una ganancia para la Universidad y no signifiquen detrimento para la institución, como ha ocurrido con determinados proyectos. Lo anterior dice relación con la necesidad urgente de modernización de la gestión administrativa y la estructura organizacional de la Universidad, así como de una infraestructura de soporte tecnológico que impacte en la eficiencia de la gestión académica y administrativa de la institución, que permita la toma oportuna y eficiente de decisiones.

Consolidar estos desafíos sólo es posible si contamos con académicas, académicos, funcionarias, funcionarios y estudiantes comprometidos con la institución. Para quienes nos desempeñamos en esta institución es fundamental contar con espacios de desarrollo para las personas en el ámbito tanto profesional como personal, considerando la convivencia, equidad de género, inclusión, diversidad y respeto, a través de la definición de políticas, estrategias, planes y programas modernos que se ajusten a las deseabilidades de la institución, pero en pos de un futuro mejor para todos quienes componemos esta universidad.

Aseguramiento interno de la calidad. La gestión institucional debe considerar ineludiblemente el aseguramiento interno de la calidad, lo que implica implementar un Sistema de Gestión de la Calidad a nivel institucional, para lo cual las instituciones de educación superior están adoptando el enfoque por procesos en base a la ISO 21001, lo que permite la certificación de la calidad de todo su quehacer, complementado con la certificación de la calidad a partir de los criterios normativos y la acreditación institucional en base al cumplimiento de criterios por dimensiones de acuerdo con lo establecido por la CNA-Chile.

Lo anterior, además, se encuentra argumentado en la Ley de Educación Superior, N°21.091, que ha modificado el Sistema nacional de aseguramiento de la calidad estableciendo, entre otros aspectos, la acreditación institucional integral que implica exigencias y expectativas en el desarrollo de una universidad (Music y Valdés, 2021). Hablar de aseguramiento de la calidad, por consiguiente, implica construir una propia forma de observar los procesos y llevarlos a cabo; asumir evidencias y no ocurrencias del quehacer y tratar al estudiantado y profesorado en atención a su complejidad y su diversidad puesto que reconceptualizar la calidad debe ser un hito y principio que vaya más allá de centrarse exclusivamente en los resultados (Martínez, 2012).

En base a los postulados normativos, entonces, la propuesta del programa determina que la responsabilidad por incrementar la calidad, será de nosotros mismos promoviendo los alcances de su pertinencia, la aplicación de acciones sistemáticas así como la evaluación de la totalidad de las funciones y roles que se brinden en ello. Entre otros aspectos, el propio modelo educativo, que requiere ajustarse a la dimensión uno de Docencia y resultados del proceso formativo ya que se necesita un modelo educativo robusto y explícito; al criterio dos, de Procesos y resultados de enseñanza aprendizaje que permita contar con las condiciones para el logro efectivo de todos los perfiles de egreso de carreras y programas; del criterio tres, vinculado al Cuerpo académico, que significa asumir cuerpos académicos idóneos, perfeccionados y con las competencias suficientes para el ejercicio académico y docente en pos de la oferta educativa de la universidad o del criterio cuatro, Investigación, innovación docente y mejora del proceso formativo, en que la diseminación del conocimiento de nuestros científicos e investigadores



va en consonancia a mejorar los procesos formativos y a difundir en las comunidades locales, nacionales e internacionales las propias experiencias de los trabajos disciplinares.

Pero, además -como otro desafío- es necesario considerar aspectos relativos a la gestión de la calidad. Actualmente las Instituciones de Educación Superior para demostrar la calidad de la educación, están adoptando sistemas de gestión en base a la Norma ISO 21001:20018 sobre Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas, bajo el precepto de que una organización educativa exitosa es aquella que alcanza los objetivos institucionales en base a un enfoque continuo en la mejora, lo que permite la certificación internacional de la calidad en función del cumplimiento de los criterios normativos.

En definitiva, en materia de calidad, nuestra Universidad tiene un gran desafío. Consiste en demostrar la calidad en la educación que imparte, para lo cual debe contar con un sistema de gestión de calidad a nivel institucional que funcione eficazmente orientado en la permanencia de la acción de mejora en un continuum para el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales referidos a garantizar la calidad en todos los ámbitos del quehacer institucional y, particularmente en los procesos formativos de cada carrera para dar cumplimiento a los planes de estudio y el logro de los perfiles de egreso comprometidos. Lo anterior no es menor considerando que hasta ahora sólo se ha trabajado en la implementación gradual de un Sistema de Gestión de Calidad en algunas unidades administrativas sin considerar a las unidades académicas donde se desarrollan las funciones de formación, investigación y vinculación con el medio.

En relación con la rendición de cuentas sobre el aseguramiento de la calidad, se debe tener en consideración que la acreditación entrega garantía de calidad asociada a la sustentabilidad económica, debido a que da acceso a beneficios tanto para la institución como para los estudiantes de acuerdo a los niveles de desarrollo progresivo evidenciado. Por lo anterior, el desafío de nuestra institución es la acreditación institucional en base al cumplimiento de los nuevos criterios y estándares definidos por la CNA, lo que implica implementar un proceso permanente de autoevaluación en base a la mejora continua, considerando que lograr la acreditación de excelencia o acreditación avanzada se transforma en un imperativo en el marco de la gratuidad.

A manera de síntesis se puede decir que la certificación de la calidad a partir del cumplimiento de los criterios normativos se complementa con la acreditación institucional en base al cumplimiento de los criterios por dimensiones establecidos por la CNA, en lo referido a los roles y responsabilidades de las autoridades, los objetivos y la planificación, las competencias y la mejora continua. Por lo anterior, nuestra universidad en materia de calidad, debe contar con un sistema de gestión de calidad que aporte al marco sistémico y el marco de gestión donde se integran los estándares y criterios definidos por la CNA para efectos de la acreditación institucional.

DE LOS EJES FOCALES Y LAS ACCIONES PARA EL PERÍODO 2022-2026

Como se señalara previamente, este programa de trabajo ha sido elaborado con la participación amplia de funcionarias, funcionarios, académicas, académicos y estudiantes que han aportado con su visión, para diseñar una propuesta que permita abordar los nuevos desafíos que tenemos como institución, así como también para su crecimiento, desarrollo y consolidación. En ese contexto se proponen los énfasis para el período 2022-2026, las cuales sin dudas requieren de la participación de la comunidad universitaria y la operacionalización y despliegue en conjunto con los actores concernidos, sin perjuicio de las otras acciones que se puedan implementar progresivamente como parte de la construcción colaborativa de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Docencia y resultados del proceso de formación

- Revalorizar la función docente, y su correlación con la fluidez de su carrera académica, implementando un sistema de incentivo a la docencia, que este enfocado en las innovaciones docentes realizadas por los profesores de pregrado, postgrado y su impacto en el aula (titulación oportuna, retención, aprobación de asignaturas y otros), atendiendo la especificidad y particularidad de las disciplinas que se cultivan en la universidad.
- Estudiar el mejoramiento de la reglamentación concernida en el ámbito académico en el sentido de fortalecer los procesos administrativos, de gestión y de operación valorando, entre otros aspectos, la labor docente en términos de puntuación para los procesos de jerarquización académica. Todo lo anterior de acuerdo con la diversidad y especificidad disciplinaria que cohabita en nuestra institución.
- Implementar sistemas integrales de evaluación de la docencia que consideren la visión de todos los actores involucrados en el proceso formativo.
- Implementar sistemas de alerta temprana para identificar estudiantes en riesgo de abandono y aplicar de manera oportuna medidas remediales, con el fin de incrementar las tasas de retención y titulación oportuna. Ello implica establecer un proceso que permita identificar las variables que inciden en la deserción del estudiante de la universidad, con el fin de diseñar estrategias de acompañamiento y seguimiento que permitan al estudiante una continuidad en el proceso formativo.
- Mejorar los mecanismos de diversidad e inclusión, tales como los requerimientos de estudiantes con necesidades específicas, transitorias y/o generales, incorporando la equidad de género, interculturalidad y derechos humanos, generando planes colaborativos e interdisciplinarios para abordarlos.
- Regularizar de forma gradual de acuerdo con la norma y procedimientos administrativos vigentes, la dotación académica, conforme a los requerimientos de las unidades respectivas, con el propósito de dar cumplimiento al PEI y PDEI.
- Fortalecer el desarrollo de la investigación en docencia y desarrollo de proyectos de docencia con fines de aseguramiento de la calidad de la formación, mediante el despliegue de programas de formación complementarios, así como la provisión de los elementos/recursos de manera progresiva a las unidades académicas -y conforme a las posibilidades- para su materialización.

Investigación, innovación y/o creación

- Redefinir el rol y potenciar la eficiencia de la estructura orgánica de apoyo a la investigación.
- Redefinir las políticas y actividades de investigación que se despliegan en la institución, considerando los desafíos que impone la ley 21.094 y las particularidades de cada disciplina que se desarrolla al interior de la universidad.
- Desarrollar un plan de formación de investigadores noveles.
- Desarrollar planes en conjunto con las unidades académicas con investigación incipiente para su fortalecimiento, proporcionándoles los elementos que resulten procedentes a sus requerimientos y conforme a las posibilidades de la institución.
- Desarrollar planes en conjunto con las unidades académicas con investigación avanzada para la captación de recursos del entorno.

Vinculación con el Medio y Extensión

- Redefinir la Política y el Modelo de Vinculación con el Medio considerando los distintos actores relevantes en esta materia, Sistema Educativo, Económico, Natural, Social y Político, de manera de dar respuesta a los desafíos de la sociedad actual, evidenciar la bidireccionalidad, avanzar en una relación intencionada con el entorno, con una mirada interdisciplinar desde las distintas áreas del conocimiento.
- Reorientar la gestión del área de Vinculación con el Medio bajo una perspectiva eminentemente académica en base a la nueva política y el modelo de vinculación redefinidos, con énfasis en la relación bidireccional con el entorno.
- Favorecer -a través de la reorientación organizativa del área- el desarrollo de proyectos de vinculación con impacto en la docencia y la investigación que se llevan a efecto en las unidades académicas de la Universidad.
- Articular -en conjunto con la función de docencia- la implementación de estrategias de aprendizaje en aula (ABS u otras) que propicien espacios para la Vinculación con el Medio.
- Implementar un sistema de indicadores que propendan la evaluación los resultados y el impacto de las acciones de Vinculación con el Medio.
- Reorientar el seguimiento de egresados de manera que éste proporcione los elementos que permitan la retroalimentación del proceso formativo.
- Revalorizar la Vinculación con el Medio y la Extensión Académica y Artístico Cultural en el quehacer académico, de manera que tribute en los procesos de evaluación académica e incentivar su desarrollo.

Gestión Estratégica y recursos institucionales

- Definir un modelo participativo y abierto a la comunidad universitaria que releve el rol del Consejo Académico, las unidades académicas y los decanos, tanto en lo académico como en lo administrativo/financiero.
- Desarrollar un diagnóstico de la estructura orgánica de la universidad, que dé cuenta de las necesidades de reorganización administrativa precisando los roles políticos, estratégicos,

tácticos y operativos, a fin de priorización e implementación gradual que permita atender eficientemente los desafíos actuales, con énfasis en los procesos, en el buen trato a las personas y en el aseguramiento y gestión de la calidad institucional.

- Analizar el estado financiero de la universidad para la definición de un plan de inversión de corto, mediano y largo plazo.
- Complementar el aporte Institucional a Universidades Estatales apalancando recursos a través de la Formación, Investigación y Vinculación con el Medio.
- Implementar un sistema de gestión financiera que propicie la optimización y gestión de los recursos institucionales.
- Implementar una infraestructura de soporte tecnológico que impacte en la eficiencia de la gestión académica y administrativa de la institución, con base en un gobierno de datos que permita la toma oportuna y eficiente de decisiones.
- Definir políticas, estrategias, planes y programas que propendan a la creación de espacios de desarrollo para las personas en el ámbito tanto profesional como personal, considerando la convivencia, equidad de género, inclusión, diversidad y respeto.
- Propender a incrementar la inversión y gastos en mantención de la infraestructura asociada a la docencia, investigación, vinculación y extensión, identificando las brechas y priorizando las necesidades en conjunto con las unidades académicas.

Aseguramiento interno de la calidad

- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad a nivel institucional en el marco del enfoque por procesos en base a la ISO 21001, lo que permitiría la certificación de la calidad a nivel nacional e internacional.
- Instalar la cultura de la calidad en base a la mejora continua en todos los procesos institucionales.
- Redefinir la visión institucional para dar respuesta a los requerimientos del micro y macroentorno respecto de la calidad.