

## **Claustro del 29 de mayo de 2009**

Han transcurrido dos años desde que el equipo que lidero en rectoría, asumiera la conducción de la Institución. Estamos exactamente en la mitad del período que dura nuestro mandato, otorgado por la Junta Directiva de la Universidad, y es el momento oportuno para dar cuenta de cual es la mirada del estamento directivo superior para los próximos años.

La mirada de la que hablo es el resultado de un proceso largo y complejo, en el que han participado muchas personas de la Universidad. El proceso comenzó con una primera reunión del entonces denominado “Comité de Plan de Desarrollo”, que se efectuó el 28 de agosto de 2007, y que sentó las bases para el claustro del viernes 14 de septiembre del mismo año, con las exposiciones por parte de los respectivos Decanos, de los análisis FODA de cada Facultad.

Posteriormente se desarrolló el Consejo Académico ampliado de Lo Curro, y dada la cantidad y complejidad de la información, visiones, proposiciones e ideas generadas por cada uno de ustedes en estos eventos, la Universidad tomó la decisión de hacerse asesorar por una empresa externa en la generación en detalle del Plan, para contar con una visión experta e independiente que promoviera libremente la más amplia posibilidad de autocrítica y creatividad.

Este plan de Desarrollo, cuya definición damos hoy por concluida, debe comenzar su fase de implementación. A ambas etapas me referiré a continuación.

## **EL PLAN DE DESARROLLO**

La misión es la síntesis de la razón de ser de una institución, constituye una definición de su “ethos” y de sus elementos diferenciadores. Después de largos análisis se ha sintetizado nuestra misión en un solo párrafo:

**Misión:** Ser una universidad que ofrece, a quienes aspiran a progresar, una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo global, apoyada en el cultivo crítico del saber y en la generación sistemática de nuevo conocimiento en áreas seleccionadas.

Esto significa que los alumnos que deseamos en nuestras aulas son aquellos que tienen metas y que tienen deseos y voluntad para alcanzarlas. Que esos alumnos merecen una experiencia educacional, no de cualquier tipo, sino una que colabore a integrar la totalidad que habita en la persona, consolidando, sobre la base de sus propios valores, sus fortalezas y superando sus debilidades. Esta tarea, humanista, científica y por sobre todo valórica, no se realiza en un entorno cualquiera, se hace en una sociedad en la cual los límites son definidos por la competencia y la globalización. Y se hace ejerciendo el cultivo crítico del saber, que rechaza cualquier paradigma generado sobre la base de la simple costumbre o las creencias de la mayoría.

El cultivo crítico del saber es la acción de la inteligencia para derrotar la ignorancia en cualquiera de sus formas, pero con un objetivo preciso: el progreso humano, tanto individual como social. El desarrollo humano no es poseer más bienes, es poseer más conocimiento de sí mismo y del medio en que vive, tener una cosmogonía propia que permita que su espíritu crezca, lo que requiere una mente inquisitiva, desarrollada en el ejercicio de la razón y con los conocimientos necesarios, para la construcción de una vida productiva para sí mismo y para la sociedad en la cual se desarrolla.

Esa productividad, en nuestro caso, la entendemos como la generación sistemática de nuevos conocimientos que se agregan al legado que nos han traspasado las generaciones anteriores. Sin embargo, debemos considerar que la generación de conocimiento, al igual que la generación de cualquier otro bien, debemos hacerlo en aquellas áreas en las cuales somos fuertes y tenemos más posibilidades de efectuar aportes significativos, y no desperdigarnos en todas las innumerables facetas del conocimiento. De ahí que hemos decidido especificar en nuestra misión, que lo haremos en “áreas seleccionadas”.

**Visión:** Nuestra visión es clara y sintética: Ser reconocida, en 2015, como una de las cinco mejores universidades del país, por nuestra calidad, considerando nuestro tamaño complejidad y diversidad.

Con esto estamos anunciando que dentro de las grandes universidades chilenas, comparables por diversidad y complejidad, nos planteamos como objetivo a cumplir el ser una de las cinco mejores, dejando

el juicio del cumplimiento del objetivo a un indicador claro y preciso: El reconocimiento de nuestros pares en particular, y de la sociedad chilena en general.

**Valores:** Para cumplir con la misión y la visión creemos que requerimos sostener al menos cinco valores básicos, y no limitativos, ellos son: Excelencia, Responsabilidad, Pluralismo, Respeto e Integridad. Si nosotros actuamos sobre la base de estos cinco principios, nada impedirá que nuestra misión se cumpla y nuestra visión sea realidad tangible, pero además, lograremos que nuestros egresados posean características que los distinguirán de la mayoría de los egresados de otras casas de estudio. **(Sello)** Esas características son: Excelencia en el hacer, lo que requiere espíritu de superación, no para luchar contra el resto, sino que para luchar consigo mismo, para ser cada vez más capaz, entendiendo el servicio a los otros como una acción de mérito, que por supuesto se realiza con excelencia y voluntad de superación, y por sobre todo, con independencia de juicio, que implica una visión personal y crítica de lo que es conveniente o lo que es inconveniente, de lo que se debe y lo que no se debe hacer, en una palabra, un ser humano que lucha por liberarse de la ignorancia y la liviandad, tomando con mano firme el timón de su vida, no dejándose influenciar en sus juicios por lo que muchos piensan, sino sólo por la calidad de los argumentos que lo llevan a tomar una posición definida y personal, frente a las decisiones que deba tomar en su vida.

En síntesis, queremos lograr alumnos que integren sus valores, capacidades y conocimientos, tanto para su desarrollo, como para el servi-

cio a la comunidad, dentro de un marco de pluralidad, entendida como el profundo respeto a la diversidad de visiones, posiciones, formas de vida, creencias e ideas de todas las personas, con la única salvedad que esas posiciones no atenten contra el propio pluralismo, que es la salvaguardia de la libertad, entendida como derecho humano primario.

### **CONTEXTO:**

Para nadie es novedad que el cambio, tanto en nivel mundial como nacional, es cada vez más acelerado, lo que hace difícil saber donde estamos situados. Lo que nos demoramos en saber donde estamos, suele estar ya obsoleto al término de la tarea. Debido a eso, una parte importante del trabajo realizado fue identificar el contexto, nacional e internacional, en el que estamos insertos.

Las tendencias mundiales muestran una creciente valoración del conocimiento como componente fundamental de la competitividad y desarrollo económico de los países, lo que ha promovido acciones que generan un mayor porcentaje de acceso a la educación superior. A raíz de ello han surgido nuevos actores, tales como la fuerte incorporación de los privados, el desarrollo de universidades corporativas, la transnacionalidad y aceptación de que se trata de un servicio que, como cualquier otro, requiere de sólidas bases materiales para su sustentación.

Sin embargo, esto hace que los usuarios y los estados ejerzan presión para que las instituciones muestren resultados tangibles, y sobre esa

base puedan autofinanciarse. Tales cambios exigen una nueva institucionalidad de las universidades, en las que cada día es más frecuente encontrar unidades de negocios, de transferencia tecnológica y una mayor velocidad en la toma de decisiones. Todo esto está forzado por una competencia internacional, en un mundo en que las novedades de hoy son la historia de mañana.

En el plano nacional, lo indicado se traduce en un aumento de la matrícula, consolidación del sector privado bajo una fuerte competencia, entorno con mayor regulación estatal, mayor necesidad de diferenciación con la competencia y donde el desarrollo de los postgrados y la integración a la investigación activa y productiva, es cada día más imperiosa.

Todo a cuanto me he referido se inserta en una universidad que tiene, como toda institución, tanto debilidades como fortalezas. Entre éstas últimas debemos reconocer que el nuestro, es un proyecto institucionalizado, con plena continuidad, pero audaz e innovador, con un alto nivel de acreditación y reconocimiento nacional, financieramente sólido, líder en investigación en el ámbito de las universidades privadas, bien vinculado con el medio, de gran tamaño y que convoca académicos de excelencia, que se insertan en una red internacional con buen posicionamiento de imagen. Esto requiere no cejar y continuar por el camino de mejorar las fortalezas que ya tenemos y crear otras nuevas. La única forma de asegurar nuestra calidad es continuar mejorando y afianzar estas fortalezas que nos distinguen positivamente de otras universidades.

Sin embargo no todo lo que brilla es siempre oro, y más importante aún que reconocer las fortalezas es estar plenamente consciente de las debilidades, que por cierto debemos superar en los próximos cinco años, plazo de nuestro plan de desarrollo. Dentro de las debilidades más relevantes cabe destacar las carencias en el servicio a los alumnos, en lo que se refiere a su calidad de vida dentro de la universidad, lo que también se extiende a los profesores, quienes, además, tienen una percepción de heterogeneidad en el nivel de preparación de sus alumnos, escasos canales de eficiente comunicación interna y obstáculos en la capacidad de innovar y reaccionar con agilidad, lo que se agrava con un soporte informático inadecuado, escasa relación con los egresados, fallas de coordinación en el gobierno y administración de la universidad, falta de una metodología para medir impacto de las actividades de vinculación con el medio, e insuficiente aprovechamiento de la red Laureate.

Cada una de estas falencias requiere ser eliminada, o al menos minimizada en el plazo de nuestro plan de desarrollo. Al año 2015 seguramente llegaremos con otras debilidades, pero no con las mismas. Tendremos otras por cuanto nuestra visión será más exigente que la actual, dado que esa es la única forma en la cual las instituciones adquieren niveles de excelencia: exigiéndose cada vez más, ya que la búsqueda de la excelencia no tiene fin. El término de los esfuerzos por incrementar la excelencia indica la muerte inminente de las instituciones.

Desde el punto de vista de las oportunidades, podemos y debemos aprovechar la red Laureate para establecer una clara diferenciación, debemos explorar los nichos poco desarrollados, promover carreras innovadoras, aptas para el siglo XXI, utilizar los crecientes fondos estatales concursables para las universidades acreditadas, utilizar la mayor movilidad estudiantil y sacar partido de la pérdida de relevancia de la diferencia entre universidades tradicionales y privadas. Por supuesto que habrá más oportunidades que las mencionadas, y que surgen en un mundo en rápido cambio.

Todo cuanto he mencionado tiene un objeto preciso: efectuar una mejor propuesta de valor a los alumnos, que se caracterice por la calidad de la enseñanza, por la vía de aumentar el número de profesores con postgrado, por efectuar cursos internos de pedagogía universitaria y otorgar distinciones a los alumnos más destacados. Queremos que esta propuesta también se distinga por la flexibilidad e innovación curricular, por el potenciamiento de la educación On line y por la internacionalización a través de la red Laureate, y asumiendo como problema propio la inserción laboral de nuestros egresados. En general, mejorar la calidad de vida intrauniversitaria, en toda la dimensión que significa que aquí se enseña o se estudia, pero eso no es todo, debe hacerse de modo que sean labores atractivas y donde cada alumno sienta pertenencia a su universidad.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Sólo en la medida que seamos sabios en la definición de nuestros objetivos estratégicos, estaremos permitiendo que se cumplan nuestros propósitos, para esto, en lo docente, debemos utilizar metodologías mundialmente reconocidas como efectivas, tanto en el proceso enseñanza-aprendizaje como en la consecución del sello que hemos propuesto.

En lo referente a investigación, plantearnos una pendiente positiva en la generación de nuevos conocimientos, de impactos reales en la sociedad, lo que nos lleva a cumplir con la necesidad de internacionalizar la Universidad. Estos objetivos no pueden lograrse si no tenemos alumnos satisfechos con su experiencia universitaria, lo que, en definitiva, cubre toda la gama de los servicios que la universidad presta a sus alumnos, incluido el apoyo para el primer empleo y el aumento de las carreras innovadoras. Para que todo esto pueda ser realidad, necesitamos desarrollar procesos eficaces y eficientes en un ambiente de trabajo grato y orientado al alto desempeño, lo que nos permitirá, además, fortalecer la imagen y prestigio de la Universidad.

Para consolidar los temas más relevantes, hemos decidido la creación de ocho programas especiales y permanentes: Ellos son: Programa de Docencia Universitaria, Experiencia UNAB, Académicos, Egresados, Internacionalización, Sello UNAB, optimización de procesos de administración y desarrollo de imagen.

Cada uno de estos proyectos relevantes estará a cargo de una unidad bien definida, de dependencia directa de alguno de los miembros del Comité de Rectoría. De hecho, el Proyecto Sello UNAB, estará bajo la tuición directa del Rector que les habla.

Como Uds. recordarán, en el claustro de septiembre de 2007, cada decano expuso sus necesidades. Obviamente no es factible la satisfacción de todas ellas en el lapso de vigencia de nuestro plan, pero sí se recogieron las necesidades y se priorizaron, materializándose las prioritarias en el plan de desarrollo de las Facultades, que es tema para cada una de ellas en particular, lo que significa que muchas de las iniciativas presentadas, han sido acogidas en sus planes de desarrollo y se han transformado en parte de la política y planes generales de la Universidad.

Lo que hasta aquí he expuesto, es la síntesis apretada de los resultados del plan de desarrollo, el que, de una u otra forma, es el resultado del trabajo de todos quienes hoy participamos de este Claustro.

Pareciera lógico que con esto se diera por terminado este acto académico, pero la letra y sobre todo el espíritu del plan estratégico demanda urgentemente un cambio de nuestra cultura, de nuestra forma de hacer las cosas y de nuestra forma de organizarnos, es tarea de todos nosotros impulsar una verdadera revolución de la cultura UNAB, es tarea de todos nosotros reinventarnos para el futuro.

Luego del exhaustivo diagnóstico emanado del plan de desarrollo, y considerando, por una parte, el nivel de crecimiento, complejidad y madurez que hemos alcanzado como Universidad, y por otra, nuestra permanente preocupación por las personas y por los servicios que damos a académicos, alumnos y personal administrativo, hemos decidido modernizar la estructura orgánica de la Universidad, introduciendo profundos y significativos cambios en la organización, debidamente aprobados por la Junta Directiva, y que no implican, y esto que quede meridianamente claro, peligro a la estabilidad laboral de quienes formamos la universidad.

Me referiré en primer lugar al nivel de Vicerrectorías. Las exigencias que demanda el manejo financiero de una institución de nuestro tamaño ha ido sobrepasando la forma en que se organiza la hasta ahora Vicerrectoría Económica, produciendo un desequilibrio en la satisfacción y eficiencia que requieren los servicios demandados por la academia y alumnos, corazón de la institución universitaria. Por tanto, sus funciones, entre otras, se dividirán en una Vicerrectoría de Operaciones y Administración y una Vicerrectoría de Finanzas.

En la Vicerrectoría de Operaciones y Administración, se ha designado al actual Vicerrector Económico, señor Erwin Hahn, gran colaborador y de todos conocido. Esta Vicerrectoría se estructurará con las Direcciones de Administración, Informática, Infraestructura y las Direcciones de Campus, Recursos Docentes y Experiencia Estudiantil, que refunde bajo la Dirección de José Luis León, la actual DAE con una unidad de Retención. Quizás lo más innovador en la estructura de esta nueva

Vicerrectoría, se refiere a que los Vicerrectores de las sedes de Concepción y Viña del Mar, cuyas atribuciones serán ampliadas para hacer más eficiente la administración de sus sedes, dependerán funcionalmente y se relacionarán con la rectoría, a través de la Vicerrectoría de Operaciones. Adicionalmente, será esta Vicerrectoría en un trabajo conjunto con las Facultades y la Vicerrectoría Académica, que tendrá la responsabilidad de dar forma a un gran Proyecto Vespertino, antigua deuda de nuestra institución.

En la Vicerrectoría de Finanzas, se ha designado al Ingeniero Comercial y Master en Contabilidad y Finanzas del London School of Economics, señor Alejandro Droste, con una vasta experiencia en este campo y hasta hace poco Gerente de Finanzas de D y S. De esta Vicerrectoría dependerán las Direcciones de Finanzas, Crédito, Contabilidad y Presupuesto, Desarrollo y Planificación.

Hemos afirmado permanentemente nuestra preocupación por las personas, que son las que finalmente dan vida a nuestra Universidad, con esto en perspectiva, se crea la Vicerrectoría de Desarrollo Organizacional, la que bajo el liderazgo de Juan Enrique Gómez, tendrá como principal tarea cuidar de nuestro capital humano. Uno de nuestros valores esenciales es el RESPETO, lo que implica poner a las personas al centro de nuestro quehacer diario. Ello implica que todos quienes trabajan con nosotros vivan la mejor experiencia laboral y personal posible. En este marco, esta VR debe apoyar a la universidad en la generación de las condiciones para un clima de respeto mutuo y de auténtico trabajo en equipo, en la atracción del mejor talento a nuestra

universidad, en la identificación y desarrollo de nuestros propios talentos internos, en la gestión de un desempeño de excelencia, y en el desarrollo de los estilos de liderazgo que reflejen apropiadamente nuestros valores y principios.

Con el propósito de permitir a nuestra actualmente hipertrofiada Vicerrectoría Académica, enfocarse en los temas propiamente académicos y no en la variedad de temas administrativos que hoy la sobrecargan, hemos también introducido modificaciones en su estructura, transfiriendo a la Vicerrectoría de Operaciones las funciones administrativas de la actual Dirección General de Docencia. Quedando entonces organizada en con dos Direcciones Generales, la de Pregrado, bajo la dirección de Marisabel Romaggi, y la nueva Dirección General de Desarrollo e Innovación Académica, que dirigirá Victor Godoy. Asimismo se crean como Direcciones dependientes del Vicerrector, la Dirección de Bibliotecas, la de Educación On Line y Metodologías Educativas, la de Registro, Control y Gestión Académica y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, hasta hoy dependiente de la Rectoría.

La Vicerrectoría de Comunicaciones, adscribe bajo su dependencia, la nueva Dirección General de Admisión y Difusión, dirigida por Leonel Vega y la nueva Dirección de Extensión, con los ámbitos académico y cultural, además de las unidades que hoy la componen.

En el ámbito de las Facultades también se han introducido modificaciones tendientes a darle más lógica a la adscripción de algunas vertiente disciplinarias y potenciar carreras , es así como se crea la Facul-

tad de Comunicaciones, cuya Decana será Margarita Ducci y que albergará las escuelas de Periodismo y Publicidad y a partir del 2010, la escuela de Comunicación Escénica. Del mismo modo se adscriben a esta Facultad la Secretaría del Pacto Global y el actual Programa de Artes Liberales.

Se origina también la Facultad de Ciencias Sociales, que albergará las escuelas de Psicología y Trabajo Social, y a partir del 2010 la escuela de Sociología. Ejercerá como Decano Organizador, hasta la nominación de un titular, el Vicerrector Académico.

Con el propósito de ordenar y darle una estructura fuerte al ámbito de mayor actividad de investigación de la Universidad, se crea la Facultad de Ciencias Biológicas, bajo el Decanato de la Dra. María Inés Vera, y se adscriben a ella los programas de Bachillerato en Ciencias y Licenciatura en Biología, las Escuelas de Ingeniería en Biotecnología y Bioquímica, los programas doctorales de Biotecnología y Biociencias Moleculares, el Departamento de Ciencias Biológicas y el Centro de Biotecnología Vegetal.

Se amplía la cobertura de nuestra actual Facultad de Arquitectura y Diseño, transfiriendo a ella los programas de Bachillerato en Artes y la Licenciatura en Artes Visuales.

Con el propósito de reflejar correctamente su importancia y adaptarnos a lo culturalmente aceptado en el ámbito académico, se modifica el nombre de la actual Facultad de Ciencias de la Salud, denominándose

a partir de ahora Facultad de Medicina. De la misma forma la Facultad de Ciencias Jurídicas, pasa a denominarse Facultad de Derecho.

Con el propósito de darnos el tiempo necesario para introducir en nuestra legislación y normativa interna el impacto de los cambios anunciados, de no alterar el fin del primer semestre, de organizar en forma correcta las transferencias de unidades a distintas dependencias y solucionar los problemas de detalles que puedan surgir, la estructura anunciada deberá estar plenamente vigente a partir del 1 de agosto, independientemente que el trabajo se inicia ahora y los nuevos nombramientos regirán a partir del 1 de junio próximo.

Lo fundamental en todo proceso de cambios es mantener aquellas cualidades, a veces poco definibles, que nos han hecho ser lo que somos, y mejorar todas aquellas imperfecciones que son propias de las construcciones humanas, sin la pretensión de ser dueños de la verdad o de tener la solución correcta para todos los problemas. El equipo humano que ha trabajado en la elaboración del plan ha puesto tiempo, dedicación, energía, pasión y humildad intelectual en el desarrollo de largas sesiones en las cuales a veces no se percibía avance, pero que al mirar en retrospectiva, fueron imprescindibles para una comprensión profunda y compartida de qué es la Universidad, dónde efectivamente está, hacia dónde queremos ir, y por sobre todo cuales son las acciones que es necesario realizar para poder llegar a cumplir nuestra Visión.

Agradezco a todos Uds., que dedicaron sus mejores esfuerzos para poder contar con plan de desarrollo consensuado, discutido, analizado y revisado muchas veces, que en definitiva es la labor de definición de nuestro futuro y que podrán revisar en detalle a partir de este momento en nuestra intranet.

Finalmente, como Rector quiero reafirmar el profundo orgullo que siento por la calidad humana del equipo que forma esta Universidad y quiero instarlos, especialmente a quienes adquieren nuevas responsabilidades, a que asumamos estos cambios con una actitud positiva, con seguridad en lo que hacemos y con la misma pasión, optimismo y compromiso, que nos ha hecho y nos hace una Universidad distinta.

Muchas Gracias.