

CLAUSTRO 26 MAYO 2010.

En el Claustro del 29 de enero pasado hice, desde mi perspectiva, un análisis crítico de la estructura que nos regía desde inicios del segundo semestre del 2009, para entrar necesariamente en una fase de correcciones y ajustes que permitiera preparar la Universidad para los desafíos que vienen por delante.

Indiqué también el necesario reenfoque de la estructura central de la Universidad, que se apreciaba hipertrofiada y demasiado frondosa, con superposición de funciones y muchas trabas administrativas. Reorientándola a lo que debe ser su rol principal, que es mejorar los servicios académicos, y optimizar la administración de la Universidad.

Resalté la importancia de lo que constituye el corazón de la Universidad, la academia, destacando los roles de la Vicerrectoría Académica, de Investigación y Postgrado, y de las Facultades, Escuelas y Departamentos, fijándoles tareas concretas que propenden a descentralizar muchas decisiones que eran del nivel central. Trabajo que ya se ha iniciado con las Facultades en el ámbito presupuesta-

rio, y que continuará en temas tan relevantes como la Retención y Compromisos Docentes.

De la misma forma se entregaron lineamientos claros a las Vicerrectorías de apoyo administrativo para facilitar la vital función académica, afirmando que se harían todos los cambios y ajustes necesarios para lograr una Universidad de calidad, con un funcionamiento armónico, moderno y eficiente.

A la luz de lo dicho y apoyados por una consultora organizacional de gran prestigio, hemos dado pasos decididos, por una parte, para corregir los errores en nuestra orgánica, y dolorosos por otra, porque han significado importantes desvinculaciones en la administración central, tendientes a optimizar funciones y alivianar estas estructuras, en beneficio de la academia.

En lo concreto, se ha rescatado la función de la Prorrectoría, que junto con coordinar el trabajo de las Vicerrectorías administrativas, asumirá la supervisión directa de las Direcciones Generales de Recursos Humanos, Comunicaciones, Admisión y Difusión y de la Oficina de Análisis Institucional. Transformándose así en una Unidad fundamental de apoyo a la rectoría, que velará por la

armonización y coherencia de todas las acciones e iniciativas tendientes a facilitar las tareas de las unidades académicas de la Universidad. En resumen, la Prorectoría trabajará por tener una administración central eficiente, ágil, con tecnologías de punta, rediseñando procesos y buscando una mejoría continua. Su foco será estar dedicada al servicio de las Facultades y velará por apoyar a la academia en la entrega de una educación de excelencia y una mejor vida universitaria. Por otra parte, apoyará a las Facultades en optimizar sus recursos mediante la aplicación de las mejores prácticas de gestión.

Deberá asimismo retomar el plan estratégico, establecer una cultura de austeridad, poniendo especial atención al control de gastos de la Universidad, en el marco de tener una administración eficiente, un mayor control de gestión, una mejora permanente en la calidad de la difusión y admisión de la Universidad, y continuar robusteciendo la marca y prestigio de la Universidad Andrés Bello, entre otras áreas de trabajo.

En suma, su contribución será fundamental para llevar esta institución a ser una de las cinco mejores Universidades del país, tanto en lo académico como en la gestión.

Hemos encargado esta gran responsabilidad a un destacado colaborador nuestro, con una larga y exitosa trayectoria gerencial, empresarial y académica, como es Jorge Id, a quien agradezco muy especialmente el haber asumido este complejo desafío.

Por otra parte, y mirando la historia de la Universidad, ésta ha tenido dos fases principales en su desarrollo, que gruesamente corresponden a una década cada una: la primera, que podemos llamar de génesis, abarcó desde su fundación en 1988 hasta la autonomía obtenida en 1999, y la segunda, de consolidación, que se inicia con la instalación de la Facultad de Ciencias de la Salud en 1999, que recorre el desarrollo de la investigación y que culmina con la acreditación en investigación en el 2008.

La nueva fase, que podemos bautizar como “UNAB 3.0”, se caracterizará por la Innovación, no sólo respecto a lo que se venía haciendo la UNAB hasta ahora, sino respecto de la forma de hacer las cosas en el país.

La Universidad goza de prestigio nacional e internacional por su liderazgo en investigación. Este debe mantenerse y potenciarse, pero su impacto diferenciador irá

siendo menor a medida que otras universidades privadas toman el mismo camino nuestro.

Sobre la UNAB, la CNA ha dicho, en el documento que certificó nuestra acreditación: "La Universidad Andrés Bello ha alcanzado un grado de complejidad y posicionamiento en el sistema de educación superior chileno que le impone nuevos desafíos y responsabilidades. Debe ser capaz de introducir prácticas innovativas, tanto en la gestión académica como en los procesos formativos, de investigación y de vinculación con el entorno."

La innovación en procesos formativos nos puede dar la oportunidad de ser primeros absolutos en Chile. El tamaño y escala de la universidad, hace posible innovar tomando riesgos sin comprometer la viabilidad del proyecto. Otras universidades no pueden hacerlo.

La innovación en la UNAB tendrá tres ejes:

- Establecimiento de una cultura de mejoramiento continuo y ajuste a los estándares internacionales de acreditación.**
- Sistemas de clase mundial de gestión académica para alumnos y profesores.**

- RADICAL innovación en diseño de programas y planes de estudio: con una formación general efectiva y generación de carreras innovadoras.

Estas definiciones requieren cambios organizacionales que permitan dan soporte adecuado a cada uno de estos ejes.

Así, para los "Sistemas de clase mundial de gestión académica para alumnos y profesores" el año pasado se creó la VRTI y se le encargó la implementación de Banner, y ahora, Peoplesoft.

Para "Mejoramiento continuo y ajuste a los estándares internacionales de acreditación " se ha determinado dar rango de Vicerrectoría a la gestión de los procesos de aseguramiento de la calidad y acreditación nacional e internacional, creando la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, y encargando su gestión al académico que mejor conoce los procesos académicos de la UNAB, y que tiene las dotes de liderazgo necesarias para sacar adelante esta crucial tarea, el Dr. Exequiel González.

La Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad deberá generar en el corto plazo políticas y mecanismos que

permitan el mejoramiento continuo de nuestros procesos académicos e institucionales, resguardando que estos se registren y documenten de acuerdo a las definiciones de rectoría.

El Mejoramiento de los Procesos Institucionales y Académicos que deberá implementar esta Vicerrectoría, debe incorporar conceptos de liderazgo, coordinación y participación; claridad y transparencia; capacitación y calidad de la información.

Deberá establecer en conjunto con las Facultades, procedimientos de autoevaluación en todos los programas académicos de pre y postgrado, como preparación para eventuales acreditaciones frente a agencias externas.

Las tareas concretas que deberá liderar en el corto y mediano plazo, en trabajo estrecho con la Vicerrectoría Académica, con la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado y con las Facultades, dicen relación con lograr la acreditación de los programas de pre y postgrado que la rectoría determine y la reacreditación de los programas ya acreditados, sin perder de vista que la principal responsabilidad de estos logros está en las unidades académicas.

Deberá asimismo, preparar la universidad para el desafío mayor de reacreditarse el año 2013 en las cinco áreas definidas por la CNA y por un período idealmente mayor al actual. A lo anterior hay que agregar el trabajo ya iniciado para obtener la acreditación internacional, que deberá culminar en un período de 4 o 5 años.

Como se aprecia, la misión de esta nueva Vicerrectoría no es simple, pero tenemos absoluta confianza que el Dr. Exequiel González y el equipo de académicos y profesionales que ha convocado para acompañarlo en estas tareas, con su compromiso y capacidad lograrán pleno éxito en lo encomendado.

Por otra parte, para la innovación en diseño de programas y planes de estudio, que deberá ser función principal de Vicerrectoría Académica, se ha convocado también a un académico nuestro, de amplia trayectoria y reputación en el área de estudios sobre educación superior, que aportará, además de la gestión de los procesos a su cargo, la legitimidad necesaria a las innovaciones que se implementen, el Dr. Andrés Bernasconi.

En concreto, a la Vicerrectoría Académica he encomendado el desenvolvimiento de un plan de trabajo que considera objetivos de corto y mediano plazo.

En el corto plazo, es menester culminar procesos de desarrollo en los que ya se ha venido trabajando en la VRA. Uno de ellos es la generación de una política de desempeño académico de los profesores regulares de la Universidad. Esto significa crear y aplicar instrumentos normativos y de información que permitan a las unidades académicas y a la administración central conocer la composición efectiva del trabajo de los académicos, programar anualmente en las unidades académicas la dedicación que cada uno tendrá a las diversas labores que componen su actividad, analizar el grado de cumplimiento de los compromisos de desempeño, y periódicamente revisar en forma integral la calidad de los resultados de esas labores.

Esto irá aparejado de un mayor desarrollo de la carrera académica. Nuestros profesores necesitan saber con claridad qué deben hacer para progresar al interior de nuestra universidad, y cuáles son los hitos principales de su vida profesional en la UNAB, desde el ingreso a la carrera académica hasta la instancia del retiro. A la je-

rarquización, exitosamente implementada a gran escala en los últimos años, será necesario agregar una política de reconocimiento, tanto material como simbólico, de los méritos acumulados por nuestros profesores, y de estabilidad en el cargo para quienes mantienen un desempeño satisfactorio.

Otro proyecto muy relevante desde la perspectiva de la innovación resaltada anteriormente es la diversificación de la propuesta académica de pregrado de la Universidad, iniciativa contemplada en nuestro plan de desarrollo 2009-2013. La generación de una alternativa formativa de alta calidad para adultos que trabajan es un ejemplo del esfuerzo de renovación del modelo educativo en que estamos empeñados.

A ello se sumarán las llamadas “carreras conjuntas”, oportunidades para que alumnos talentosos puedan cursar los contenidos esenciales de dos carreras profesionales o licenciaturas de áreas del saber distintas en el tiempo que tomaría cursar una carrera regular y un máster.

En el ámbito de la internacionalización de nuestro quehacer, objetivo también priorizado en el plan de desarro-

llo, los programas conducentes a doble graduación o certificación internacional se pondrán en el centro de los procesos de diseño curricular. Para apoyar esta tarea, la DG de RRII pasa a depender de la VRA.

Todo esto permitirá posicionar a nuestra universidad en el medio nacional y al interior de la red de universidades a la que pertenecemos no sólo como una institución seria y responsable; no sólo como una universidad compleja que ha abrazado la investigación, sino también como una universidad dinámica que apuesta fuerte por la innovación.

En el mediano plazo, la VRA trabajará coordinadamente con la VRAC para rediseñar el modelo de formación fundamental de la UNAB, de modo que éste refleje el estado del arte de los estudios generales de pregrado en el mundo y armonice con los lineamientos de la acreditación internacional. Del mismo modo, será necesario avanzar en establecer mecanismos de evaluación de resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que den cuenta del logro por parte de nuestros alumnos de los objetivos fijados en los planes de estudio.

No sólo el currículum, sino también la manera de impartirlo tendrán que ser objeto de preocupación de la VRA. Dos desafíos emergentes en esta área son, por un lado, el potenciamiento de las modalidades educacionales en línea, tanto en el pregrado como en el postgrado, para la introducción masiva de actividades académicas de aprendizaje en ambientes 100% virtuales o mixtos, y por otra parte, el fortalecimiento de las capacidades didácticas de nuestros académicos a través de programas de formación de clase mundial que, por una parte, simbolicen el reconocimiento de la importancia que la Universidad asigna a la función docente, y por otra, valoren y diseminen al interior de nuestra comunidad las mejores prácticas de nuestros docentes de excelencia.

Todo lo anterior será discutido, diseñado e implementado por la VRA en un trabajo conjunto permanente con los decanos. Las políticas académicas deben surgir, así, del diálogo fecundo entre la administración central y las unidades académicas, de modo que los caminos que escojamos tomar representen lo mejor de nuestras posibilidades de satisfacer nuestra misión institucional.

En este contexto, y encontrándonos en pleno trabajo de revisión de las funciones y estructura de la Vicerrectoría de Operaciones, la orgánica superior de la institución alcanza el equilibrio deseado entre la academia y la administración, con tres Vicerrectorías en el ámbito académico reportando directamente al Rector y tres del ámbito administrativo cuyo trabajo coordina y supervisa el Prorector, y que reportan a través de él al Rector.

Esta primera parte de mi intervención, da cuenta de como los anuncios efectuados ante Uds. el pasado mes de enero, han encontrado un cauce que nos permite mirar con optimismo y confianza el futuro de la Universidad, y su capacidad de enfrentar los grandes desafíos que este nos trae.

La segunda parte de mi intervención, es de reconocimiento a lo logrado en sus anteriores posiciones, por quienes formalmente hoy emprenden nuevas y desafiantes tareas.

Me referiré en primer lugar a la gestión del Vicerrector de Comunicaciones, quien en su corto tránsito en esta posición, profesionalizó esta función, introduciendo modernas técnicas cuantitativas para objetivizar lo en gran

parte que se hacía, basándose en la intuición y la experiencia. Los resultados obtenidos en relación a la solidez de nuestra imagen de marca, presencia en los medios y por sobre todo, el éxito en el propósito final de los esfuerzos en este ámbito, nuestros procesos de admisión del 2009 y 2010, los más exitosos que ha tenido la Universidad, en cuanto no sólo al cumplimiento de las metas, sino y más importante por la calidad de los alumnos matriculados. Todo habla de una gestión bien hecha y de mucho compromiso, que agradezco a Jorge Id y a cada uno de los componentes de su equipo.

Durante el período estatutario 2007 -2010, la Vicerrectoría Académica, lideró fundamentales procesos que nos han permitido continuar con nuestro crecimiento con calidad.

Haré una breve revisión de estos logros, arriesgando omitir muchos de ellos.

En Gestión Académica e Infraestructura

La Dirección General de Desarrollo y Gestión Académica a través de su Dirección de Proyectos gestionó la construcción de casi 20.000 m² entre el 2007 y 2010.

Además se implementaron soluciones tecnológicas de apoyo a los procesos de aprendizaje (Pizarras interactivas y de Video Conferencia)

La Biblioteca inicio el proyecto de Biblioteca Digital con el acceso a bases de datos de publicaciones de alto impacto

También durante este período se dio definitivo impulso al Proyecto Visión.

Planta Académica

La planta académica de jornada alcanzó en el 2010 a 666 académicos. La Comisión de Habilitación y Jerarquización Académica actualizo y jerarquizó por primera vez a 453 de ellos, de los cuales 34 son titulares, 67 asociados, 178 asistentes y 174 instructores.

Metodologías Educativas

La unidad de Metodologías Educativas originó más de 200 cursos con aulas virtuales en alguna de las modalidades online, con 250 profesores involucrados y atendiendo a cerca de 30.000 alumnos.

Programas de Pregrado.

Durante este período, la Dirección General de Pregrado gestionó 11 nuevos programas, totalizando a la fecha 62

programas de pregrado, sin considerar los diversos programas especiales de continuidad de estudios profesionales.

En este mismo lapso, a través de los procesos de revisión y modificación curricular se han ido incorporando gradualmente en los planes de estudio 2 niveles mínimos de inglés. Con la implementación a partir del año 2011 de la nueva plataforma académica, diseñada especialmente para el aprendizaje del idioma inglés en las instituciones Laureate, dicha exigencia se ha aumentado a 4 cursos.

El fondo anual de perfeccionamiento académico se duplicó a partir del año 2008, permitiendo apoyar parcialmente a 68 académicos regulares de las distintas facultades que han recibido becas parciales para programas de Doctorado, Magíster y diplomados de especialidad.

La creación del programa de Pedagogía Universitaria entregó formación pedagógica en distintas áreas a 153 docentes en los dos últimos años, alcanzado este programa una asistencia total de 340 docentes.

De igual manera, se duplicaron los fondos para proyectos de mejoramiento de la calidad de la docencia, lo que en este período ha permitido apoyar 41 iniciativas de docentes de distintas unidades académicas para el desarrollo e implementación de nuevas técnicas y métodos para fortalecer el proceso de aprendizaje de los alumnos.

Consejos Académicos

A través de los diferentes temas que en este consejo se pusieron en relevancia y que deben ser abordados en el futuro cercano están: la adecuada estructuración de los compromisos académicos y docentes, la evaluación del desempeño académico, el establecimiento de créditos transferibles y la constante preocupación por la persistencia estudiantil. Estos Consejos abordaron variados temas adicionales, y muy importante, permitieron el intercambio y mutuo conocimiento de gran parte de nuestra comunidad académica.

La Universidad, representada por este Rector, expresa su profundo reconocimiento al Vicerrector Académico saliente, Dr. Exequiel González, a sus Directores Generales y a cada uno de los componentes de la Vicerrectoría en el período 2007- 2010, por su comprometido trabajo y por los logros alcanzados.

La Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, bajo el liderazgo del Dr. Andrés Bernasconi, impulsó decididamente el accionar de nuestra Universidad en temas de investigación y doctorados, como lo demuestran el apoyo dado a los programas doctorales que lograron su re-acreditación, por 6 años en el caso de Fisico-Química y Biología Molecular y por 4 años el de Biotecnología, gran logro de los Directores y profesores de los programas mencionados.

El haber obtenido la acreditación institucional por 5 años en Investigación, hecho inédito en el mundo privado, habla por sí sólo de la solidez lograda en el ámbito de la investigación científica y tecnológica de la Universidad y que constituye un factor diferenciador de gran importancia para nuestra marca.

El fortalecimiento de los proyectos internos con el fondo concursable Jorge Millas establecido el 2007, ha permitido ir generando una capacidad de investigación en las áreas de las humanidades, ciencias sociales, artes y educación. Hoy en día se encuentran en ejecución 116 proyectos internos, de los cuales 24 corresponden a éstas últimas áreas.

En lo referente a proyectos externos, que suman 92, es bueno destacar 53 Fondecyt, entre regulares, de iniciación y postdoctorales, 3 iniciativas Milenio, 12 de cooperación internacional, 5 Mecesusup, entre otros que sería largo de numerar.

A lo anterior se debe sumar el trabajo iniciado durante el período en aspectos de transferencia tecnológica, propiedad intelectual y entrega de la responsabilidad de los postgrados a las Facultades.

Un gran trabajo, del cual con seguridad omití temas muy importantes, y por el cual la Universidad agradece al Dr. Andrés Bernasconi y a todo el equipo de la Vicerrectoría que lo acompañó durante su período estatutario.

Habiendo cumplido con estos merecidos reconocimientos y para finalizar, deseo expresar mi convicción que la estructura universitaria a la que finalmente hemos arribado, después de casi un año de ajustes y cambios, que denotan la complejidad de nuestra institución, nos dejan en el mejor pié para proyectar nuestra Universidad hacia el cumplimiento de la visión, que entre todos plasmamos en nuestro Plan de Desarrollo, de posicionarla entre las cinco mejores del país.

