

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

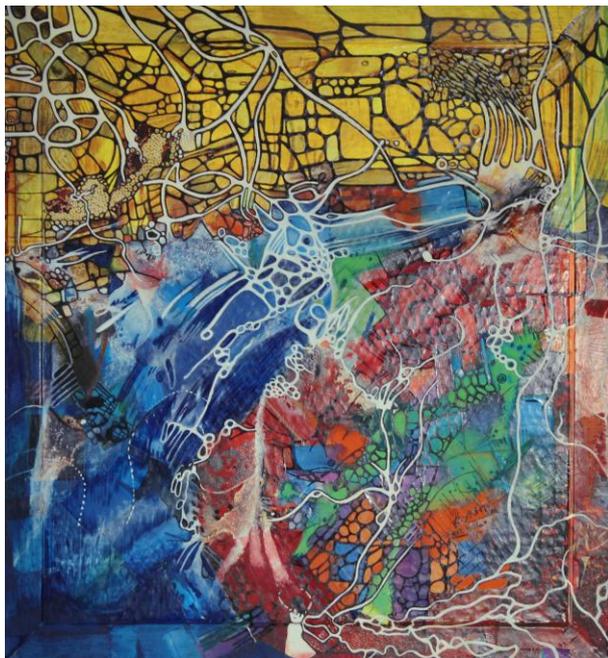
Año 34, agosto 2018 N°

86

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537/ ISSNe: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela

# Lógica de gobierno y de gestión en una universidad estatal de Chile

**Francisco Javier Villegas Villegas**

Universidad de Antofagasta  
[francisco.villegas@uantof.cl](mailto:francisco.villegas@uantof.cl)

**Claudia Valderrama Hidalgo**

Universidad de Antofagasta  
[claudia.valderrama@uantof.cl](mailto:claudia.valderrama@uantof.cl)

## Resumen

El estudio analiza la relación entre la política institucional de procesos formativos de una universidad estatal, la Universidad de Antofagasta, en la perspectiva de una lógica de gobierno y los resultados de capacidades académicas instaladas (Gumport, 2007) devenidos desde iniciativas ministeriales. La metodología utilizada ofrece un panorama descriptivo, de orden cualitativo, preferentemente, y con datos cuantitativos, examinando información secundaria institucional, antecedentes de informes, convenios e indicadores de desempeño. Los resultados del estudio comprueban un modelo de funcionamiento en la gestión de gobierno universitario asociado al cumplimiento de objetivos y una visión normativa ejecutiva de las gestiones académicas.

**Palabras clave:** gobierno universitario, gestión académica, indicadores, lógica de gobierno.

## Logic of government and management in a State University of Chile

### Abstract

The study analyses the relationship between the institutional policy of training processes of a State university, the University of Antofagasta, in the perspective governmental logic and the results of academic capacities (Gumport, 2007) which resulted from ministerial initiatives. The methodology used provides a descriptive qualitative preferably and which quantitative data overview, examining secondary institutional information, background reports and conventions and performance and process indicators. The results of the study prove a model of functioning in the management of university governance associated with the fulfilment of objectives and an executive normative vision of the academic efforts.

**Key words:** University government, academic management, indicators, government logic.

### 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto de la educación superior chilena, durante los últimos quince años, la ruta asociada al mejoramiento del quehacer de las universidades incluye una serie de disposiciones aprobadas a nivel ministerial con multiplicidad de focos y objetivos así como la asunción de desafíos formativos en tanto contenido clave para la agenda de las instituciones de la educación terciaria y experiencias que emergen del concepto integrado de la gobernanza universitaria. A partir de lo anterior, la revisión de los desafíos por una modalidad de gestión y

lógica de gobierno de la Universidad de Antofagasta, UA, tiene como finalidad principal analizar la relación entre la política institucional de procesos formativos de una universidad estatal de la macro zona norte de Chile en la perspectiva de una lógica de gobierno y los resultados de las capacidades académicas instaladas (GUMPORT, 2007) devenidos desde iniciativas ministeriales, como los convenios de desempeño y proyectos, considerados como mecanismos de implementación y desafíos de afianzamiento organizacional en la institución.

El estudio propone un análisis, en la línea metodológica documental, de la lógica de gobierno con la política institucional de procesos formativos de la Universidad de Antofagasta, en la perspectiva de una línea de gobierno consolidada, y los resultados de gestión articulados en la institución devenidos de información secundaria institucional de la Universidad de Antofagasta con su modelo de gestión vía convenios de desempeño, instrumentos vectores de la gestión académica, como el Proyecto Educativo Institucional del año 2012 (en adelante, PEI) y el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, del año 2016, (en adelante, PDEI) y los resultados de los principales convenios y proyectos ministeriales. Desde el punto de vista de las partes en que se distribuye el estudio, en primera instancia se presenta una serie de enfoques y aproximaciones vinculadas al mejoramiento institucional y los diversos proyectos y convenios asociados al quehacer. En segunda instancia, se da cuenta de la metodología utilizada y en una tercera sección se presentan los resultados como parte de un engranaje que asocia iniciativas ministeriales, itinerario de gestión y política de gobierno rectoral.

## **2. OBJETIVO**

El estudio analiza los desarrollos vinculantes entre la política institucional de procesos formativos de una universidad estatal, la Universidad de Antofagasta, en la perspectiva de una lógica de gobierno consolidada, y los resultados de gestión articuladas a partir de iniciativas ministeriales de educación superior en Chile.

## **3. ENFOQUES Y APROXIMACIONES**

### **3.1. Mejoramiento de la política institucional en el contexto del sistema de educación superior en Chile**

En el periodo comprendido de la última década, 2007 al 2017, se han visualizado notables cambios en las políticas públicas de la educación superior en Chile. Por un lado, la provisión de nuevos desarrollos para fortalecer a las universidades se ha acompañado de mejoramientos sostenidos en la gestión académica universitaria nacional orientada a los progresos del desempeño y, por otro, el acuerdo en el mejoramiento de la docencia al masificarse los estudios de educación superior<sup>1</sup> con demandas complejas en la enseñanza. A partir de este cariz, se agrega el robustecimiento de los esfuerzos estratégicos del quehacer de educación superior, como un tercer elemento, que no ha visto aparejado de manera creciente sus niveles de

---

<sup>1</sup>De acuerdo al Consejo Nacional de Educación, CNED, la matrícula de primer año en las universidades chilenas en el año 2007 fue de 233.701 estudiantes; diez años después, la matrícula, en el año 2017, fue de 343.703 estudiantes.

cobertura presupuestaria, como es la política de financiamiento a la educación superior, aunque el gasto fiscal ha aumentado en los últimos años. En este sentido, el aspecto central ha sido incentivar la sistematización de información institucional, de acuerdo a la gestión de cada una de las entidades de educación superior, en atención a que estas tienen que desarrollar estructuras de funcionamiento para potenciar los mecanismos que han vigorizado la modernización de las instituciones de educación superior a través de instrumentos, programas, convenios y seguimientos al interior de las distintas unidades académicas, direcciones o facultades, según sea (ALLENDE et al, 2008, 2009; REICH, 2014).

De esta manera, resulta fundamental, el abordaje de una gestión institucional universitaria bajo el parámetro de su alineación al desarrollo del mejoramiento académico y de las capacidades de la gestión institucionales más el aspecto de la provisión de fondos independiente de que su monto global sea inferior al de muchas instituciones universitarias. Por esa razón, la línea de mejoramiento del sistema de educación superior de Chile tiene un eje de basamento clave que está incorporado en el eje estratégico de la Universidad de Antofagasta: el concepto de calidad que, en relación a lo que sugiere BLACKMUR (2007), deriva pasar del estudio de la calidad al análisis de las calidades en la educación, “abriendo espacio para que su

evaluación se haga cargo de la diversidad de tareas y roles que cumple la educación superior”<sup>2</sup>.

### **3.2. Proyectos y convenios ministeriales: incidencia en los procesos de gestión académica de la Universidad de Antofagasta**

En el contexto de la Universidad de Antofagasta, una situación que ha adquirido mayor relevancia en la gestión académica de la institución dice relación con lo que indica REICH (2014) en cuanto a que se han incorporado y desarrollado diversos instrumentos de financiamiento público, originados desde el Ministerio de Educación, con foco a ordenar económicamente a la universidad y, por otro, a aumentar la eficiencia interna y externa vinculados con ejes estratégicos de prospectividad para una gestión eficaz. De manera extensiva, los convenios de desempeño y proyectos ministeriales, que suman ocho en su totalidad para este estudio, han comprometido en la Universidad de Antofagasta acciones que dan respuesta al mejoramiento del aseguramiento de la calidad formativa.

De forma paralela, se han alineado los gastos presupuestarios a dimensiones de efectividad, en razón de los propósitos que la institución ha comprometido desde su propio proyecto educativo institucional: localidad formativa, la gestión hacia la competitividad y

---

<sup>2</sup>Me refiero a lo que indica el profesor José Miguel Salazar (2012) en su libro Modelos de aseguramiento de la calidad en la educación superior (p.24). en virtud del análisis de las calidades de la educación y no solo a la calidad por sí.

los resultados o logros (PEI, 2012) y que observan en la línea de los convenios marco ya por la línea institucional o bien por la modalidad de redes de universidades (convenios marco 1555, 1655 y 1755). De esta manera, la modalidad que se representa en la institución es la definición de una ruta de trabajo, con líneas de gestión asociadas, donde se promueven prácticas de gestión y ámbitos estratégicos institucionales, en forma articulada, como el rediseño curricular en todas las carreras de la universidad, la innovación académica para el pregrado y postgrado, la duración de las carreras con su medición en sistema de créditos transferibles, la vinculación con el medio tanto a nivel escolar como de empresas y centros de investigación, la empleabilidad en la región y a nivel nacional, la movilidad estudiantil y académica como motor de transferencia académica, la generación de líneas de investigación en docencia.

De forma paralela, una preocupación creciente en la institución ha estado en la incorporación de competencias en idioma inglés de manera certificada a través de los convenios 1406 y 1511, donde se integró a docentes universitarios, estudiantes de enseñanza media, estudiantes de educación superior y una vinculación articulada con la Universidad Tecnológica Metropolitana de Santiago de Chile. Desde estos aspectos, no cabe duda de que la suma de convenios y proyectos (véase cuadro N°1) interactúan en torno a optimizar la gestión de la institución, en una lógica estratégica de desarrollo, lo que ha posibilitado tener una cobertura positiva desde una plataforma de recursos y, por otro lado, tecnológica al contar con diversos servicios reconocidos por la comunidad académica y los estudiantes. Desde la cobertura de convenios y proyectos, existe una fructífera vinculación entre el quehacer de esta iniciativa con la línea de

contenido académica y organizacional para el mejoramiento de las funciones curriculares de la institución como es el caso del convenio de armonización curricular (ANT 1308, 2017), que buscó alinear el currículo en consonancia con el proyecto educativo y las demandas del mundo laboral o como es el caso del convenio de fortalecimiento (FF 1299, 2012) que vino a apalancar el ítem asociado a obras de infraestructura a propósito de la construcción de espacios y ambientes de aprendizaje habilitados en los campus.

**Cuadro N°1: Convenios y proyectos de la Universidad de Antofagasta**

<b>Nombre proyecto/convenio</b>	<b>Línea de gestión / eje estratégico de desarrollo</b>	<b>Periodo</b>
1. Convenio FF 1299	Mejoramiento del desempeño académico en la trayectoria de formación del estudiante.	2012-2017
2. Convenio ANT 1308	Armonización curricular de las carreras de pregrado	2013-2017
3. Proyecto FDI Inglés 1406	Mejoramiento de la calidad de los aprendizajes en inglés.	2016-2017
4. Proyecto FDI inglés 1511	Fortalecimiento de competencias en idioma inglés.	2016-2017
5. Proyecto FIC-R	Formación integral para la inserción laboral de los estudiantes.	2017-2019
6. Convenio Marco 1555, 1655, 1755 <sup>3</sup>	Gestión institucional basada en calidad, desempeño por objetivos y compromiso con lo público estatal.	2015-2017
7. Convenio Marco 1656	Gestión institucional basada en calidad, desempeño por objetivos y compromiso con lo público estatal.	2016-2017

Fuente: elaboración propia a partir de los convenios y proyectos de la institución

<sup>3</sup>El desarrollo de los Convenios Marco 1555 (2015), 1655 (2016), 1755 (2017), de la Universidad de Antofagasta, obedecen al mismo eje estratégico de desarrollo, lo que varía es el nivel de complejidad y avance en su implementación.

### **3.3. El programa de gobierno y la sinergia de gestión en el contexto de la Universidad de Antofagasta**

La gobernanza<sup>4</sup> en las instituciones de educación superior y los propósitos de las líneas estratégicas de gobierno de los rectores son cuestiones de enorme importancia en las universidades. Por esa razón, trazar un enfoque, en un sentido amplio, implica considerar una gran cantidad de elementos directamente relacionados con las características organizacionales y estructurales de la institución universitaria tales como el estatuto de la institución<sup>5</sup>, las trayectorias de gestión, la participación de los actores de la gobernabilidad, las demandas de académicos, directivos, estudiantes y funcionarios; las atribuciones normativas del cargo, el uso del presupuesto, entre otros aspectos (LÓPEZ ZÁRATE et al, 2011). En el contexto de la Universidad de Antofagasta la capacidad de gestión instalada, y devenida del itinerario de gestión rectoral, tiene como base un ámbito de inflexión originado por los procesos eleccionarios de los últimos años<sup>6</sup>. A saber, lo

---

<sup>4</sup>De acuerdo a López Zárate, González Cuevas, Mendoza Rojas y Pérez Castro (2011) el concepto de gobernabilidad en las universidades se encuentra vinculado con asuntos de gestión, administración, el liderazgo, la normatividad, la gobernanza, la rendición de cuentas, las formas de gobierno, las estructuras organizacionales y también con procesos como la toma de decisiones, la legitimidad de las acciones, el diseño y la construcción de acuerdos, el ejercicio de la autoridad.

<sup>5</sup>El Rector, de acuerdo al Estatuto de la Universidad de Antofagasta, es el funcionario superior de la Universidad, encargado de la supervisión de todas las actividades académicas, administrativas y financieras de la institución. Su autoridad se extiende a todo lo relativo a la Universidad, conforme a lo que indica el Estatuto, con la sola limitación que emane de las atribuciones específicas otorgadas a la Junta Directiva (Título III, artículo 13 del Estatuto UA, Decreto Ley N° 148/1981).

<sup>6</sup> De acuerdo al Programa rectoral 2014-2018, la Universidad ha vivido seis procesos eleccionarios en el marco de la representatividad, dentro de los cuales pueden distinguirse las siguientes etapas: de iniciación en la gestión, de aprendizaje y ajuste, de continuidad, de estabilización institucional, de desarrollo. (Programa de gobierno, p. 2-4).

sucedido durante la última década: periodo 2010-2014 y periodo 2014-2018 y que sirve para aproximarnos a comprender los ejes estratégicos que se encuentran pormenorizados en el Programa de gobierno del rector<sup>7</sup> de la universidad.

Desde ese itinerario, el principal papel del rector es llevar a cabo la gestión universitaria puesto que cuenta con disposiciones legales para ello (LOPERA, 2004), sin embargo, dada la tendencia a orientar estratégicamente los procesos de cambios y mejora en ámbito académico, los ejes concernidos se pueden considerar en cuatro ámbitos y que se articulan con el proyecto educativo institucional y el plan de desarrollo estratégico institucional, como se aprecia en el cuadro N°2, que aglutina los ámbitos representativos del programa de gobierno con las líneas vinculantes que pertenecen a los dos documentos vectores del quehacer institucional de la Universidad de Antofagasta. Se puede señalar, por extensión, como una implicancia renovada del quehacer de gobierno, la conducción hacia un proceso fundamental de cambios lo que ha quedado enriquecido en el reciente proceso de acreditación donde se determinó para la institución cinco años de acreditación<sup>8</sup> en cuatro áreas : gestión institucional, docencia de pregrado, investigación y vinculación con el medio lo que estuvo en sintonía con el programa de gobierno a través de una manera notable de hacer las cosas.

---

<sup>7</sup> El Rector de la Universidad de Antofagasta es el Dr. Luis Alberto Loyola Morales, quien lleva dos periodos como máxima autoridad de la institución.

<sup>8</sup> El Proceso de Acreditación, desde la Comisión Nacional de Acreditación, CNA Chile, para la Universidad de Antofagasta, resolvió en agosto de 2017 su acreditación que va, desde 15/08/2017 hasta 15/08/2022, por un período de 5 años.

Cuadro N°2: Ámbitos del programa de gobierno vinculado a línea de gestión UA

N° ámbito del Programa	<b>Línea rectoral vinculada a gestión de gobierno</b>	<b>Línea vinculante con el PEI y PDEI</b>
Nª 3.1	Consolidación del modelo formativo innovador y desarrollo del Proyecto Educativo.	Formación basada en resultados de aprendizaje y demostración de competencias; desarrollo del quehacer académico con calidad.
Nª 3.2	Generación de conocimiento y formación de capital humano avanzado.	Fortalecer las capacidades de investigación científica y tecnológica.
Nª 3.3	Relaciones bidireccionales virtuosas con el entorno.	Vinculación del quehacer académico orientado a los intereses de la región.
Nª 3.4	Desarrollo con responsabilidad, eficiencia y disciplina de la gestión institucional.	Gestión orientada a la autorregulación y manejo eficiente de los recursos.

Fuente: Elaboración propia derivada del Programa de gobierno rectoral 2014-2018; PEI y PDEI, Universidad de Antofagasta

.A partir de estas funcionalidades y exigencias de la actual coyuntura de gobierno universitario, se constatan dos principios significativos que hacen sintonía con la gestión institucional de la Universidad de Antofagasta. En un aspecto, la profundización del rol como universidad pública que representa un sello de pensar al país incorporando distintos sectores sociales, políticos, económicos, a partir del mercado regional de la macro zona norte de Chile; y, en otro aspecto, el comportamiento por mejorar el quehacer de la docencia

transformando el entorno educativo de la institución en el deber de introducir, gradualmente, cambios para producir una gestión eficiente y articulada. De esta manera se puede señalar que el programa de gobierno de la Universidad de Antofagasta ha asumido el compromiso por la política pública, el imperativo por la calidad formativa, el foco en el estudiante, la rendición de cuentas con sujeción a control público, el fortalecimiento del desarrollo de la investigación científica y la promoción por el desarrollo local y social como universidad regional.

#### **4. METODOLOGÍA**

La metodología del estudio, en el contexto de una metodología documental, examina información secundaria institucional, antecedentes de informes, convenios e indicadores de resultados cuantitativos. Por un lado, se utilizó la serie de datos e informaciones de los convenios y proyectos en su fase de informe de cierre y, posteriormente, esos datos permitieron proseguir con la fase de análisis cualitativo. Dichos documentos entregan información respecto del ambiente y contexto académico y de la gestión universitaria en su conjunto, proveniente del cumplimiento de objetivos. Estos datos fueron utilizados para estudiar el efecto trídico de la actual lógica de gobierno, los documentos vectores institucionales y los resultados de los convenios y proyectos, vía la modalidad de análisis de contenido referido desde los informes, que tienen directa vinculación con el aseguramiento de la calidad de la oferta formativa de la universidad.

## **5. RESULTADOS DE CONVENIOS Y PROYECTOS: DEVELANDO PERSPECTIVAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Los siguientes resultados corresponden a los principales hallazgos obtenidos en razón del análisis temático y documental de los informes de convenios y proyectos, con sus respectivos indicadores de desempeño, como también de los documentos institucionales de la Universidad de Antofagasta los cuales se asocian a un modelo de gestión escalado.

### **5.1. Resultados en virtud de los convenios de desempeño y proyecto regional**

A partir de la exploración de lineamientos estratégicos importantes devenidos del PEI y del PDEI, que considera un cambio notable a nivel institucional, con el eje de los desempeños notables, podemos considerar los siguientes resultados, a modo provisional y en itinerario. En atención al cumplimiento de los compromisos de los convenios ministeriales de armonización curricular (ANT 1308) y de Fortalecimiento (FF 1299) y de acuerdo a los ejes relevantes de dichas iniciativas, se ha podido constatar que la ejecución de este instrumento ministerial ha consolidado en la Universidad de Antofagasta un porcentual estimado de cumplimiento de 93,1% en virtud del aseguramiento de la calidad y pertinencia de los diversos procesos de gestión académica. En este sentido, el avance de los convenios (ver cuadro N° 3) sugiere que se ha definido una trayectoria de gestión

identificando sus fortalezas, debilidades, brechas, nudos críticos y logros en consonancia con el Proyecto PEI y Plan PDEI que de acuerdo a la literatura especializada (BLACKMUR, 2007; GRAVES, 2013; GANGA Y VIANCOS 2018, por citar algunos) son oportunidades de valoración y mejoramiento de la gestión institucional.

De manera extensiva, el cumplimiento del objetivo general en la institución se ha definido, de manera sintética, como la generación de valor a través de una “manera de hacer las cosas” vía el mejoramiento notable de la calidad de la oferta académica con el fin de satisfacer las demandas del desarrollo económico y social de la región y del país. Su base ha estado en dos elementos relevantes que dan cuenta de que los indicadores evidencian progreso: la instalación de un currículo centrado en el estudiante (basado en resultados de aprendizaje y en la adquisición y demostración de competencias) y la generación de principios y acciones conductoras en gestión que han escalado hacia diversas experiencias vinculadas con los desempeños notables. Ejemplo de ello son: la gestión en la competencia certificada del idioma inglés, la incorporación de metodologías activas, la instalación de un modelo de gestión institucional, el fortalecimiento de la investigación en docencia, los desarrollos de inserción y admisión a la vida universitaria, la articulación bidireccional, la implementación y construcción de espacios, entre otros. De manera sintética, los resultados indican que el quehacer comprometido con la calidad de los procesos de formación profesional, enriquecen el ambiente educativo en la universidad y tienen un efecto en la centralidad de las labores de

gestión: el estudiante es el foco de los procesos de armonización y de fortalecimiento de procesos en itinerario. A favor de ello, se encuentra la definición de los nudos críticos y su escalamiento para disminuir brechas tales como: atracción del talento estudiantil, integración de la formación escolar con la formación universitaria, la armonización del currículo, la exposición de los estudiantes a experiencias significativas, la preparación de una malla curricular de formación integral, el mejoramiento de los logros de los estudiantes vinculado a tasas e indicadores institucionales, el incremento de la producción científica y tecnológica, entre otros.

Cuadro N°3: Consolidado de principales resultados de convenios y proyectos UA

<b>Resultados /indicadores</b>			
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Valor Efectivo Año de cierre</b>	<b>Logrado al 30/11/2017</b>
N° de carreras rediseñadas de pregrado	39/39	37/39	Sí (94,8,% implementado)
Estudiantes UA y de media + docentes certificados en inglés	390/650	650/650	Sí (100% implementado)
Tasa de académicos en procesos de gestión académica y de innovación.	200/378	378/378	Sí (100% implementado)
Espacios y ambientes de aprendizaje construidos y	Construcción edificio de Fortalecimiento	Espacio construido al año 2015	100% cumplimentado

<b>Resultados /indicadores</b>			
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Valor Efectivo Año de cierre</b>	<b>Logrado al 30/11/2017</b>
habilitados			
Publicaciones indexadas en docencia y gestión universitaria	s/i / 3	3/16	100 % cumplimentado
% de estudiantes de enseñanza media en programa de articulación bidireccional	s/i/20%	20%/75%	100% cumplimentado
Tasa de estudiantes becados Propedéutico	s/i/50	50/50	100% cumplimentado
Programa de nivelación y formación de tutores	1000	1000/1427 (tutores 173)	100% cumplimentado
Aplicación informática de seguimiento y gestión	s/i	Aplicación BI, aplicaciones para servicio académico	100% implementado
Módulos formación integral para enseñanza media	s/i	Módulos de formación integral	100% cumplimentado

Fuente: elaboración basada en Informes ANT 1308, 1299;

Proyectos FDI y FIC-R

## **5.2 Resultados en virtud de los convenios marco insertos en la gestión UA**

En el plano de los resultados vinculados a los convenios marco, donde uno de ellos, el convenio 1755, se encuentra todavía en desarrollo, la tipología de los convenios 1555, 1655 y 1755 (ver cuadro N° 4) se vinculan a una demanda ministerial y del propio Consejo de Rectores con un carácter de incidencia para las instituciones de educación superior en Chile en el sentido de observar brechas de gestión y de ámbito académico, las cuales coinciden con la lógica de gobierno de la Universidad de Antofagasta. Aunque no ha sido fácil el tránsito del quehacer y de instalar las diversas orgánicas para su implementación, dichas iniciativas emergen como una modalidad de apalancamiento y de articulación a los convenios y proyectos anteriormente referidos.

Uno de los propósitos a destacar ha tenido como estrategia resolver los problemas en red de las universidades estatales las cuales se focalizan principalmente en el origen y registro del dato, identificando áreas y unidades críticas en las cuales se espera reducir en el corto plazo las distorsiones observadas en el diagnóstico. Las áreas críticas, de interés para el convenio 1555, han sido las Direcciones de Gestión Institucional, de Informática y de Desarrollo Curricular cuya intervención ha permitido fortalecer el modelo de gestión de la información para que la creación de estructuras de datos y carga y procesamiento de los mismos permita contar con repositorios confiables. La intervención de las áreas críticas, ha estado afirmada en

un diagnóstico cabal que da cuenta de la pertinencia de sus funciones, dotación y calificación del equipo de personal, cumplimiento de objetivos declarados, impacto y eficiencia de la gestión, y buen uso de recursos donde a partir de ello se planteó la línea de mejora y un modelo de seguimiento que retroalimenta los procesos de mejora y el escalamiento hacia procesos equivalentes en otras unidades. Si bien cada uno de los convenios ha tenido una definición específica en el quehacer se pueden desagregar dos líneas referenciales para explicitar su instalación y desarrollo en la institución. Por una parte, el convenio 1555 y el convenio 1655 ha tenido como foco el diagnóstico integral a las unidades académicas y administrativas de la Universidad de Antofagasta para fortalecer la implementación de un sistema de gestión de la calidad institucional; por otro, el convenio 1755, tiene su correlato de gestión en el plan de fortalecimiento institucional y la implementación del plan de desarrollo estratégico institucional para el periodo 2016-2020. Así, por lo tanto, pueden mencionarse los siguientes resultados globales los cuales tienen que ver con un incremento en el compromiso de instalar proyectos y convenios y promover el incentivo a la construcción de una cultura de planificación y de gestión universitaria.

Cuadro N° 4: Resultados relevantes convenio marco institucional UA

<b>Resultados /indicadores</b>		
<b>Nombre Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Valor Efectivo 100% Año 2017</b>
Plan de acción en red de universidades estatales	Promedio ponderado años de acreditación, acreditación regional	Cumplimentado marzo 2016
Ejecución plan de acción en red	% de carreras de pregrado acreditadas	Cumplimentado diciembre 2017
Incremento de la productividad científica	N° de publicaciones WOS (X+15% y 20%)	Cumplimentado diciembre 2017
Inventario de áreas críticas	Áreas de la institución inventariadas	Cumplimentado septiembre 2016
Modelo de gestión de la información	Repositorio, reglas de carga,	Cumplimentado diciembre 2016
Planes de desarrollo de facultades alienados al PDE Institucional	N° de planes de desarrollo (en las ocho facultades)	Cumplimentado enero 2017
Modelo de gestión de vinculación	Modelo de gestión implementado en UA	Cumplimentado noviembre de 2017

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de convenios marco UA (2015-2017)

### **5.3. Síntesis consolidada de la línea de gestión UA con convenios y proyectos**

La evidencia empírica y de resultados más relevantes en el contexto de la gestión académica de la Universidad de Antofagasta, y

que encuentra su punto inicial de referencia en la lógica de gobierno de los últimos ocho años, da cuenta de un efecto positivo en el sentido de diferenciar los propósitos de cada una de las iniciativas (ver consolidado en cuadro N° 5) y, también, advierte de una presencia alineada e integral de los convenios y proyectos. Dada la presencia de estas iniciativas, con sus respectivos desempeños, es esperable que el fortalecimiento de la institución en el ámbito de la infraestructura, el apoyo docente para el aprendizaje estudiantil y la asunción por el compromiso de mejorar el quehacer de la formación profesional se resume en un gran reto: que los resultados sirvan para focalizarse en las áreas estratégicas, que existan logros académicos y que la rendición de las provisiones financieras sea ordenada y eficiente.

Cuadro N° 5: Consolidado de convenios y proyectos de la Universidad de Antofagasta en línea de gestión académica y gestión de gobierno

Nombre proyecto/convenio	Línea de gestión asociada	Línea rectoral / gestión de gobierno	Principales resultados
Convenio ANT 1308	Armonización curricular de las carreras de pregrado.	Consolidación del modelo formativo innovador y desarrollo del Proyecto Educativo (3.1 del programa).	Consolidado de innovación curricular, carreras rediseñadas, publicaciones indexadas en docencia, competencia certificada del idioma inglés, proceso de nivelación articulado.
Convenio FF 1299	Mejoramiento del desempeño académico en la trayectoria del estudiante.	Mejoramiento de la estructura de apoyo para la docencia de pregrado (6.1.4 del programa).	Espacios y ambientes de aprendizaje construido y habilitado, Programa educativo de inserción y admisión a la vida universitaria implementado.
Proyecto FDI Inglés 1406	Mejoramiento de la calidad de los aprendizajes en inglés.	Consolidación del modelo formativo innovador y desarrollo del Proyecto Educativo (3.1 del programa).	Implementación del Programa Touchstone Blended Learning, escalamiento de la competencia ganérica de inglés en los planes de estudio innovados.
Proyecto FDI inglés 1511	Fortalecimiento de competencias en idioma inglés.	Relación bidireccional virtuosa para impactar en las actividades que ejerce la universidad en su entorno (3.3 del programa).	Modelo de gestión de competencias en inglés definidos, asunción de aprendizajes previos (RAP) y la certificación de competencias internacionales, capital humano incorporado a Centro de Idiomas.

Proyecto FIC-R	Formación integral para la inserción laboral de los estudiantes.	Optimización de los resultados en la progresión de los estudiantes (6.1.3 del programa) y optimización en la captación de recursos (6.2.2 programa).	Definición del Modelo de Formación Integral Institucional, Fortalecimiento de las relaciones bidireccionales con el sistema escolar regional, Fortalecimiento de las capacidades de los profesores del sistema escolar regional.
Convenio Marco 1555, 1655, 1755 <sup>1</sup>	Gestión institucional basada en calidad, desempeño por objetivos y compromiso con lo público estatal.	Generación de sistemas de gestión de las actividades académicas y administrativas (6.4.5 del programa), afianzamiento de la Dirección estratégica como modelo de gestión	Diagnóstico integral a unidades académicas y administrativas para fortalecer un Sistema de Gestión de la Calidad Institucional, Implementación de Modelo para la gestión de la Información, Fortalecimiento del trabajo en Red entre las Universidades Estatales.
Convenio Marco 1656	Gestión institucional basada en calidad, desempeño por objetivos y compromiso con lo público estatal.	Desarrollo con responsabilidad y eficiencia de la gestión institucional (3.4 del programa).	Plan de Fortalecimiento Institucional, implementación Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016-2020

Fuente: Elaboración propia a partir de informe de resultados de convenios y proyectos 2011-2018 de la Universidad de Antofagasta y línea de programa rectoral 2014-2018

## 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La intención de este trabajo ha sido describir las dinámicas de gestión institucional alineada a una lógica de gobernabilidad de la Universidad de Antofagasta, desde una gestión rectoral con doble periodo, enfatizando el cruce de relaciones entre los resultados de las capacidades académicas instaladas originados desde iniciativas ministeriales y considerando un tema que, en el contexto de las instituciones universitarias del norte de Chile, no ha sido estudiado de manera específica. Esta aproximación, si bien es acotada para este estudio, puesto que consideró solo tres ámbitos (la gestión académica,

<sup>1</sup>El desarrollo de los Convenios Marco 1555 (2015), 1655 (2016), 1755 (2017) obedecen al mismo eje estratégico de desarrollo, lo que varía es el nivel de complejidad y avance en su implementación.

la línea de gobierno actual y los resultados de iniciativas ministeriales) comprueban una decisión política por introducir cambios sustantivos en el sistema educativo y de gestión de una universidad estatal regional con el objeto de darle viabilidad a un régimen que resulta indispensable en el funcionamiento de la educación superior chilena.

En efecto, un primer resultado a discutir dice relación con un componente estructural de las lógicas de gestión y de gobierno en una universidad estatal en el sentido de la cohesión de un sistema que descansa en una serie de normativas y cumplimientos, pero también en modelos de funcionamiento con el fin de que la institución universitaria genere hallazgos avalados en una adecuada aplicación de la política pública, que como advertimos es derivada de ocho iniciativas de convenios y proyectos evitando efectos regresivos que afecten el quehacer (Propuesta del consejo de rectores, 2015).

A lo anterior, se puede añadir la razón por la cual los convenios y proyectos se encontraron escalados en una línea secuencial de desarrollo lo que ha significado una gestión articulada de diversos equipos de académicos y profesionales que examinan la pertinencia de su postulación, en las distintas convocatorias, y la congruencia de sus desafíos. Resalta, en esta línea, la curva ascendente para la realización de los ajustes y cambios necesarios para mejorar la calidad de los proyectos y convenios que participan en convocatorias de innovación e investigación destacando el avance consistente hacia el logro de sus propósitos (Ver consolidado de convenios y proyectos, cuadro N°5).

Consecuentemente, un segundo elemento ha concernido en reunir esta triada de la gestión que ha significado implicarla a través de una visión articulada con la participación de varios actores de la gestión institucional: rector, cuerpos académicos, docentes, estudiantes. En un contexto de institucionalidad jerárquica, y donde se está ad portas de introducir cambios sustantivos en el sistema de educación superior en Chile, la gestión del gobierno de la Universidad de Antofagasta se encuentra asociado al cumplimiento de objetivos y a una visión normativa ejecutiva de las gestiones académicas centrada en la supremacía de una complejidad donde “lo académico” es preponderante como categoría de los procesos de gestión. Por lo tanto, es posible concluir dos fortalezas: la participación activa del equipo directivo y académico de la institución (rector, cuerpo directivo superior, decanos y académicos) contándose con políticas a nivel institucional cuyos objetivos centrales dictan relación con los procesos de acreditación de programas y carreras y la consolidación del modelo formativo innovador junto al desarrollo del Proyecto Educativo a través de la implementación de treinta y siete rediseños curriculares y de escalar la investigación en docencia a través de un programa formativo.

A partir de lo expuesto, una tercera conclusión dice relación con la forma en que las distintas modalidades de la triada se han articulado, expresando dinámicas que van en ascenso y que deben continuar implementándose en la institución, de acuerdo al modelo de aseguramiento de la calidad en la formación de la Universidad de Antofagasta. A su vez, las indicaciones derivadas desde los

instrumentos institucionales dimanan componentes centrales del quehacer con ejes prospectivos los que han quedado referenciados en la instalación de la cultura de autorregulación en la gestión institucional y quehacer misional. Esto último se ha traducido en un impacto total en la gestión de nuevas maneras de relacionarse bidireccionalmente y de manera articulada y virtuosa con el entorno destacando los setenta y cuatro convenios con el medio escolar.

De forma paralela, un cuarto hallazgo que se puede concluir del estudio es que se observa una correlación entre el programa de gobierno rectoral en sus cuatro ámbitos (consolidación del modelo formativo innovador y desarrollo del proyecto educativo, generación de conocimiento y formación de capital humano avanzado, relaciones bidireccionales virtuosas con el entorno y desarrollo con responsabilidad, eficiencia y disciplina de la gestión institucional) con los ejes vectores institucionales como son el desarrollo por el mejoramiento académico de calidad y la optimización de las capacidades de la gestión institucional que redita en los resultados que entregan los instrumentos de convenios y proyectos los cuales derivan, también, recursos adicionales a la institución.

En los cuatro ámbitos de la lógica de gobernanza se materializa un comportamiento que convierte la línea de trabajo programática en una política hacia el interior de la institución y hacia las unidades académicas y cuerpos profesionales de apoyo. Al mismo tiempo, la línea de gestión comparte una intencionalidad que incorpora beneficios de acuerdo a las necesidades e intereses que se producen en ese

contexto y de la serie de problemáticas/soluciones que se generan en la dinámica institucional. Por esa razón, la institución, en su conjunto, promueve desde la lógica de las atribuciones de gestión del gobierno de turno, líneas sistemáticas de trabajo y reflexión que se han articulado a través de las ocho iniciativas de convenios y proyectos, en un itinerario temporal de la última década, destinadas a fortalecer el desarrollo y mejoramiento continuo de la universidad colocando en valor una política definida a nivel institucional y ratificando una manera de hacer las cosas a través de formas articuladas y estratégicas de gestión.

Dicho de otro modo, los resultados otorgan evidencia a favor de la línea vinculada a la importancia de las estrategias corporativas conducentes al logro de los desempeños propuestos. Aquellas constituyen un elemento propio y fundamental para la construcción adecuada de un aprendizaje en la gestión y una articulación con variadas iniciativas y proyectos como ha sido el caso del convenio de armonización curricular, el proyecto de la competencia de inglés, proyecto regional, entre otros, lo que en síntesis significa asumir la centralidad en el estudiante en la reforma del currículo y el compromiso con la calidad de los procesos de formación académica y formación profesional.

En síntesis, si la política de gestión de una universidad estatal y regional como la Universidad de Antofagasta requiere potenciar su modo de gobierno integral, desde la lógica de gobernanza y desde las iniciativas de orden externo como herramienta de cambio para asegurar

el fortalecimiento de la calidad de su proyecto formativo profesional, necesita optimizar todavía más los mecanismos de convergencia que impulsen el conocimiento en la institución de la lógica de indicadores, o interoperabilidad de los datos, a modo de decir de GRAVES (2012), puesto que este aspecto aparece como insuficiente o en rezago y que hay que consolidar en atención a construir un mejor sistema de educación superior. Por otra parte, se concluye, también, que la universidad estudiada es una organización estable con modificaciones asociadas al ámbito académico y ligada a los ejes de desarrollo regional, propiciado por la línea de gestión gubernamental, aunque es necesario todavía definir otros modelos de gestión cohesivos y sustentables en agenda académica de largo plazo o de efectos permanentes para la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA OCHOA, Abril & BUENDÍA, Angélica. 2016. "Perspectivas institucionales y educación superior desde miradas globales a espacios locales: el caso de México". **Revista de la educación superior**. 45(179), 9-23. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.1016/j.resu.2016.04.007> Consultado el 17/11/2017.
- ACOSTA-SILVA, Adrián. 2015. El gobierno universitario en América Latina: entre la lógica de la gobernanza y la lógica de la gobernabilidad. En Ganga y Abello (Comps.). **Gobernanza universitaria. Aportes desde una perspectiva latinoamericana** (45-57). RIL editores. Santiago (Chile).
- ALLENDE, J., BELLEY, Michel, BRUNNER, José Joaquín, DONNER, Paul GONZÁLEZ, Juan y MARQUIS, Carlos. 2008-

**2009. Informes del Comité Asesor Internacional Mecesus 2 del MINEDUC.** Chile

BENEITONE, Pablo et al., editores. 2007. **Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final Proyecto TuningAmérica Latina 2004-2007.** España, Universidad de Deusto-Universidad de Groningen. Deusto, España. Disponible en [http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningLAIII\\_Final-Report\\_SP.pdf](http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningLAIII_Final-Report_SP.pdf).

Consultado el 22/11/2017.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. 1994. Ley DFL N° 148. **Estatuto de la Universidad de Antofagasta.** Disponible en: <https://www.leychile.cl/N?i=4812&f=1994-04-24&p=>. Consultado el 25/11./2017.

BLACKMUR, Douglas. 2007. The Public Regulation of Higher Education Qualities: Rationale, Process, and Outcomes. En D.F. Westerheiden, B. Stensaker and M.J.Rosa. Dordrecht, **Quality Assurance in Higher Education** Tendencies in Regulation, Translation and Transformation (15-45), Springer, Dordrecht, The Netherlands.

CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. 2017. **Informe nacional. Revisión de las políticas públicas en Chile desde 2004 a 2006.** Santiago: Ministerio de Educación.

CONSEJO DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS.2015.**Propuestas del Consejo de Rectores de las universidades chilenas para la reforma del sistema de educación superior.** Firmagráfica. Santiago (Chile).

ESPINOZA, Oscar & GONZÁLEZ, Luis. 2015. Equidad en el Sistema de Educación Superior en Chile: Acceso, Permanencia, Desempeño y Resultados. En A. Bernasconi (Editor), **Educación Superior en Chile: Transformación, Desarrollo y Crisis** (Capítulo XII) pp. 517-580. Santiago: Ediciones de la Universidad Católica de Chile.

- GANGA-CONTRERAS, Francisco. 2005. Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. **Revista Venezolana de Gerencia** 10(030): 213-24.
- GANGA-CONTRERAS, Francisco, BUROTTO, Juan Félix. 2012. “Dimensión de los Máximos Cuerpos Colegiados de las Universidades de Chile: una mirada de Agente y Principal”. **Revista de la Educación Superior**. 41(162): 47-66. Consejo Nacional de Educación (Chile).
- GANGA-CONTRERAS, Francisco, VILLEGAS, Francisco Javier, URRIOLOA, Kattherinne, TAPIA, Mario. 2016. “Gestión de núcleos investigativos: caso de la Universidad de Antofagasta de Chile”. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**. Año 21. N° 75, 382-410. Universidad de Zulia (Venezuela).
- GANGA, Francisco., PEDRAJA-REJAS, Liliana, QUIROZ, Juan, RODRIGUEZ, Emilio. 2017. “Isomorfismo Organizacional (IO): Breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educación superior”. **Revista Espacios**. 38 (20), 30.
- GANGA-CONTRERAS, Francisco, QUIROZ, Juan, FOSSATTI, Paulo. 2017. “Análisis sincrónico de la Gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta”. **Revista Educación Pesquisa, São Paulo**, 43(2), 553-568.
- GRAVES, William H. 2013. **El gran reto de la educación. Equidad, logro académico, rendición de cuentas.** México: Ellucian.
- GUMPORT, Patricia. 2007. **Sociology of Higher Education. Contributions and Their Contexts.** The John Hopkins University Press. Baltimore (USA).
- LOPERA, Carlos .2004. “Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria”. En **Revista Mexicana de Investigación Educativa**. Vol. 9, No 22, 617-635. Consejo Mexicano de Investigación Educativa (México).

- LÓPEZ ZÁRATE, Romualdo et al. 2011. “El rol de los rectores en la gobernabilidad de las universidades públicas mexicanas”. **Revista mexicana de investigación Educativa**. No 16. 51: 1021-1054. Consejo Mexicano de Investigación Educativa (México).
- LÓPEZ ZÁRATE, Romualdo. 2013. “Percepciones de académicos, directivos y funcionarios sobre la legitimidad y el liderazgo de los rectores de las universidades públicas”. **Revista RMIE**. 2013, Vol. 18, No.: 58: 811-837. Disponible en [www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid...66662013000300007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid...66662013000300007). Consultado el 19/11/2017.
- LOYOLA, Luis Alberto. 2014. **Programa de gobierno universitario 2014-2018**. Edición impresa interna de la Universidad de Antofagasta.
- REICH, Ricardo. 2014. **Programa MECESUP en Chile 15 Años dedicados al Mejoramiento de Calidad de la Educación Superior**. Disponible en: <file:///C:/Users/Francisco/Desktop/Ricardo%20Reich%20-%20MECESUP.pdf>. Consultado el 05/11/2017.
- SALAZAR, José Miguel; CAILLÓN, Adriana. 2012. **Modelos de aseguramiento de la calidad en la Educación superior / El aseguramiento externo de la calidad en educación superior**. RIL Editores. Santiago (Chile).
- TORRES ROJAS, Emilio. 2016. “Gobierno universitario en entornos de debate social en Chile. Observaciones desde la Teoría de sistemas”. **Revista Polis**. No 43, 655-680. Disponible en: <http://polis.revues.org/11797>; DOI: 10.4000/polis.11797. Consultado el 26/11/2017.
- UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA. 2012. **Proyecto Educativo Institucional**. Disponible en <http://www.uantof.cl/public/docs/vicerectorias/pei-ua.pdf> Consultado el 03/11/2017.

UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA. 2013. **Armonización Curricular para el aseguramiento de la calidad de la oferta educativa de la Universidad de Antofagasta**. Disponible en: <http://www.mecesup.cl/usuarios/MECESUP/File/2014/FDI/IA/ANTI308-PMI.pdf>. Consultado el 01/12/2017.

UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA. 2015. **Decreto N° 108 Convenio de desempeño 2014**. Convenio de desempeño en el marco de propuestas de planes de mejoramiento de programa (PM) para convenios de desempeño en el marco del fondo de desarrollo institucional año 2014. Disponible en [http://transparencia.uantof.cl/index.php?action=plantillas\\_generar\\_archivo&ig=48&m=1&a=2015&ia=742](http://transparencia.uantof.cl/index.php?action=plantillas_generar_archivo&ig=48&m=1&a=2015&ia=742). Consultado el 02/12/2017.

UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA. 2015. **Informe Proyecto ANT 1406**. Mejoramiento de la calidad de los aprendizajes en inglés en estudiantes de la Universidad de Antofagasta y de la enseñanza media incorporando el Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP) y certificación de competencias internacionales ANT 1406.

UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA. 2016. **Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, (2016-2020)**. Disponible en: [http://intranetua.uantof.cl/plan\\_desarrollo/documentos/avance/P\\_DE\\_V047](http://intranetua.uantof.cl/plan_desarrollo/documentos/avance/P_DE_V047). Consultado 29/11/2017.

UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA. 2017. **Informe de cierre Proyecto ANT 1511**. Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la nivelación de competencias en idioma inglés en las universidades de Antofagasta y Tecnológica Metropolitana, incorporando el reconocimiento de aprendizajes previos (RAP) y la certificación de competencias internacionales ANT 1511.

VILLEGAS, Francisco Javier y VALDERRAMA, Claudia. 2017. **Los desafíos del convenio de armonización curricular en el contexto de la Universidad de Antofagasta: aseguramiento de la calidad formativa y de la gestión institucional**. (Capítulo de libro próximo a publicarse en la Universidad Autónoma de Nuevo León, México).



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

**opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, N° 86, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)