

OFICIALIZASE REESTRUCTURACIÓN DE LA  
FACULTAD DE RECURSOS DEL MAR DE LA  
UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA.

DECRETO EXENTO

716

ANTOFAGASTA, 05 AGO. 2013

VISTOS: Lo dispuesto en los D.F.L. N°s 11 y 148, ambos de 1981 y D.S. N° 332, de 2010, todos del Ministerio de Educación; D.E. N° 4165, de 2010, Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Junta Directiva de la Universidad de Antofagasta; D.U. N° 512, de 1983, Reglamento de Organización y Funcionamiento del Consejo Académico de la Universidad de Antofagasta.

CONSIDERANDO:

1. Lo dispuesto en los números 1º letra e) y 2 del artículo 6º y el artículo 25 del D.F.L. N° 148, de 1981, del Ministerio de Educación, Estatuto de la Universidad de Antofagasta.

2. El acuerdo N° 914, adoptado en sesión ordinaria N° 397, de 07 de junio de 2013, del Consejo Académico de la Universidad de Antofagasta, que informa favorablemente la reestructuración de la Facultad de Recursos del Mar.

3. El acuerdo N° 1373, adoptado en sesión ordinaria N° 228, de fecha 21 de junio de 2013, por la Junta Directiva de la Universidad de Antofagasta, en virtud del cual se acordó aprobar la reestructuración de la Facultad de Recursos del Mar que pasa a denominarse Facultad de Ciencias del Mar y de Recursos Biológicos, y aprobar su nueva estructura orgánica, autorizándose además al Sr. Rector para realizar las modificaciones normativas necesarias a fin adecuar la reglamentación universitaria.

4. Que conforme al art. 13, N° 3, letra i), del D.F.L. N° 148 del Ministerio de Educación de 1981, es atribución del Rector de la Universidad de Antofagasta ejecutar los acuerdos de la Junta Directiva.

DECRETO:

OFICIALIZASE la reestructuración de la Facultad de Recursos del Mar que pasa a denominarse Facultad de Ciencias del Mar y de Recursos Biológicos, y su nueva estructura orgánica compuesta por el Departamento de Ciencias Acuáticas y Ambientales, por el Departamento de Biotecnología y Ciencias de los Alimentos, por el Instituto de Ciencias Naturales "Alexander Von Humboldt", que sustituyen al Departamento de Acuicultura, al Departamento de Alimentos y al Instituto de Investigaciones Oceanológicas, respectivamente, y por la escuela de la Facultad de Ciencias del Mar y de Recursos Biológicos, a contar de la fecha de la total tramitación del presente decreto:

1.- ANTECEDENTES

Conforme al artículo 24º del Estatuto de la Universidad de Antofagasta, se establece que "la Universidad, para el desarrollo de sus actividades académicas se organizará en Facultades, Departamentos, Institutos y otras unidades académicas".

Una de las facultades de la Universidad de Antofagasta es actualmente la Facultad de Recursos del Mar (FAREMAR) que está conformada por tres unidades académicas: El

Departamento de Alimentos; El Departamento de Acuicultura; y el Instituto de Investigaciones Oceanológicas, que atienden a cuatro carreras de Pre-Grado: Ingeniería en Alimentos; Ingeniería en Acuicultura; Biotecnología y Ecología Marina. Sin embargo, a partir del 2010 las carreras de Ingeniería en Acuicultura, Ingeniería de los Alimentos y Ecología Marina, fueron decretadas cíclicas, ante el casi nulo ingreso de estudiantes. Ello motivó que durante el 2012 se trabajara en la preparación de dos nuevas carreras que se ofertaron durante el 2013 Ingeniería en Bioprocesos mención industria alimentaria y Biología Marina, sin embargo, de estas dos, solo se mantuvo abierta ésta última. La siguiente Tabla muestra el número total de alumnos que se atiende en las carreras de Pre Grado de la Facultad de Recursos del mar, durante el 2013.

Biotecnología	84	20	104
Ing. Acuicultura	17		17
Ing. Alimento	26		26
Ecología Marina	19		19
Biología Marina		4	4
TOTAL	146	24	170

TABLA 1.- Total alumnos en las carreras de pregrado ofrecidas por la Facultad de Recursos del Mar, durante el año 2013.

Si bien la Facultad está debilitada en el ámbito de la docencia, muestra fortalezas en el campo de la investigación, lo cual la destaca al interior de la Universidad. Debe señalarse, que uno de los propósitos fundamentales de la Universidad de Antofagasta es la generación de conocimiento, y su eventual transferencia en forma de tecnologías asociadas a las áreas de Minería y Recursos del Mar que ha definido entre sus áreas prioritarias, y que responden a las demandas regionales.

Paralelamente, la Universidad ha promovido grupos de investigación en las áreas del saber que constituyen su razón de ser. Además, como una forma de aportar a su propio quehacer, a la Región y al país ha fortalecido la difusión sistemática de los resultados de las investigaciones. Todo ello es consecuente con lo establecido en el Estatuto que la rige, y que señala para sus facultades, departamentos y académicos (art. 25; 26 y 30), *su propósito de enseñar e investigar en una misma área o en áreas afines del conocimiento superior.*

La fortaleza que representa la Facultad de Recursos del Mar para la Universidad de Antofagasta en el área de la Investigación, ha sido reconocida al interior de esta universidad, sin embargo, es importante considerar que no todos los académicos que conforman FAREMAR realizan esta actividad. En los últimos cinco años (2008 - 2012), los investigadores de esta Facultad, publicaron 122 artículos en revistas de corriente principal (ISI), y se adjudicaron proyectos por un monto cercano a los M\$ 7.000.000 en el período 2009 - 2012.

Las siguientes son las líneas en las que investiga FAREMAR:

- Cultivo intensivo de microorganismos y/o reproducción y producción de recursos hidrobiológicos con aplicación biotecnológica a procesos acuícolas.
- Caracterización y/o evaluación medioambiental.
- Desarrollo de productos de origen bacteriano y/o naturales.

- Generación y/o utilización de energía alternativa.
- Caracterización de la producción pesquera.
- Uso de microorganismos con aplicaciones biotecnológicas a la industria de la minería.
- Caracterización de sistemas de bahías.
- Elaboración de pigmentos y compuestos bioactivos.
- Comercialización de alimentos.

Frente a este escenario, y concordando con lo solicitado por la Dirección Superior, de impulsar una renovación de las Facultades, se planteó la necesidad de contratar una consultoría externa para que colaborara en el desarrollo de una propuesta de reestructuración consensuada de esta Facultad.

Es necesario señalar, que anteriormente durante más de un año se trató de llegar a un consenso en torno a una propuesta de reestructuración. El presente documento es fruto de un nuevo intento en el cual efectivamente se ha logrado alcanzar un consenso del conjunto de los académicos para reestructurar la Facultad de acuerdo con las capacidades instaladas, las fortalezas y las potencialidades de su comunidad interna.

## 2. OBJETIVOS

### Objetivo General

Definir una propuesta de reestructuración consensuada de la Facultad de Recursos del Mar

### Objetivos específicos

- Disponer de un diagnóstico de las capacidades instaladas de la Facultad y sus potencialidades para su reformulación.
- Generar un clima de disposición al cambio que permita el involucramiento de todos los miembros de la Facultad en este proceso.
- Generar las condiciones de la estructura organizacional que posibilite optimizar la gestión y el desarrollo futuro de la Facultad.

## 3.- ANÁLISIS FUNCIONAL

La Facultad de Recursos del Mar de la Universidad de Antofagasta, enmarcada en la formación integral de profesionales de pregrado, ha vislumbrado los cambios del entorno y los efectos que cada año repercute en su admisión. Sin embargo, cuenta con un potencial académico, reflejado por sus niveles de investigación y publicaciones, por lo que la búsqueda de nuevas alternativas académicas, actualización de planes y programas debe responder a las inquietudes que se aprecia con los nuevos cambios del entorno, pero sin duda que para lograr tal objetivo es necesario conocer las potencialidades de la Facultad por medio de un análisis funcional de sus fortalezas y debilidades.

A continuación se presentan los resultados del análisis interno realizado en FAREMAR, para conocer sus debilidades y fortalezas.

### 3.1. Fortalezas

Del análisis interno realizado se concluye las siguientes fortalezas de la FACULTAD :

- La Facultad de Recursos del Mar, cuenta actualmente con 31 académicos, de los cuales el 80% posee el grado de Doctor.
- Es evidente que la investigación científica desarrollado por la Facultad ha logrado consolidar vínculos y alianzas con otras instituciones especialistas.

- La Universidad de Antofagasta presenta beneficios tanto estatales como institucionales de manera de beneficiar a los estudiantes que postulan a las diferentes carreras que se dictan.
- La Facultad de Recursos del Mar ha contribuido en el desarrollo de la Universidad de Antofagasta, por medio de los proyectos los cuales han financiado equipamiento e infraestructura que se utiliza para la formación, en las carreras de pregrado, y los postgrado que dicta la facultad.
- El control de la calidad de parte de la Facultad de Recursos del Mar, es una preocupación, reflejada en impulsar la acreditación de los programa de estudios tanto de pregrado como de postgrado.
- El ordenamiento financiero que ha tenido la Universidad de Antofagasta en los últimos años, ha favorecido a todas las unidades académicas.
- El Uso de la tecnología en la investigación y docencia son elementos de apoyo para para la Facultad, lo cual se aprecia en el equipamiento que poseen los académicos, el manejo de las redes y la conectividad.
- La Facultad de Recursos del Mar, está constituido con un cuerpo académico especializado para la formación de profesionales de pregrado y postgrado en el área de los recursos naturales.
- En cuanto los desafío como Facultad se presentan como un potencial de desarrollo dentro y fuera de la Universidad, tanto para iniciativas estatales como privadas, sin duda avalada por la trayectoria académica y de investigación en más de 30 años de funcionamiento.
- Las relaciones que se han formado con instituciones públicas y privadas han logrado sembrar las bases para construir lazos más fuerte de colaboración esto se refleja en la representación Institucional ante el Consejo Zonal y Consejo Regional de Pesca, en el Comité Oceanográfico Nacional, en la Comisión de Uso del Borde Costero; en grupos de trabajo de CONICYT, y en el Directorio del Comité de Ciencias del Mar de Chile.
- A nivel de cuerpo académico y administrativo se aprecia un compromiso con la institución, reflejado en el apoyo y colaboración en los procesos como la acreditación institucional.

### 3.2.- Debilidades

Del análisis interno realizado se concluye las siguientes debilidades para La Facultad de Recursos del Mar:

- La Facultad de Recursos del Mar, ha disminuido su cuota de mercado y participación en los últimos tres años, reflejado en el carácter cíclico en que se encuentran las carreras de Ingeniería en Acuicultura, Ingeniería en Alimento y Ecología Marina, donde se ven perjudicado directamente el Departamento de Acuicultura, de Alimento y el Instituto de Investigaciones Oceanológicas, que son los principales prestadores de servicios para estas carreras.
- Las iniciativas por crear nuevas carreras, no compromete una participación activa de todos los académicos, debida a los compromisos adquiridos en la actividad de investigación que realizan.
- Si bien es cierto que la Facultad de Recursos del Mar, presenta un nivel de publicaciones importantes, que en los últimos cinco años alcanzó un número de 122 publicaciones en revistas de corriente principal, no todos los académicos de la Facultad realizan publicaciones.
- La transferencia tecnológica es un factor importante que se espera del fruto de la investigación científica y tecnológica (productiva), sin embargo, el sector acuícola y pesquero en la II región se encuentra alicaído, por lo que la vinculación empresa y Universidad se ha visto mermada, lo cual no ha producido los resultados e impactos esperado en el sector.

- Si bien es cierto que los canales de comunicación existen y están definidos por la autoridad, no responde en los tiempos requeridos por el sector productivo y por ende afecta de manera directa a la Facultad en su vinculación con el entorno.
- Escasa o nula percepción del quehacer de la Facultad de Recursos del mar en la comunidad regional.

### 3.3.- Oportunidades

- Proyecciones de crecimiento favorables en cuanto a la cantidad de alumnos interesados en incorporarse a la educación superior.
- Convencimiento estatal de la relevancia de contar con una educación superior fuerte como pilar fundamental del crecimiento del país. Esto redundará en la creación de diferentes instancias de financiamiento destinada al desarrollo de las instituciones que pueden y deben ser aprovechadas por éstas.
- Baja tasa de inflación que favorece las proyecciones de crecimiento de la educación superior.
- Necesidad del sector productivo tanto público como privado, de crear alianzas con entidades que aporten conocimiento científico y tecnológico como condición necesaria para el desarrollo de la empresa.
- Expansión del mercado de la educación hacia aquellas carreras intensivas en tecnología.
- Un mercado del trabajo en constante crecimiento. Esto aunado a un buen índice de actividad económica nacional y disminución en la tasa de desempleo, augura buenas proyecciones en lo referido a las actividades relacionadas con los recursos naturales vivos.
- Disponibilidad de acceder con facilidad a nuevas tecnologías, por las relaciones comerciales y tratados de libre comercio que Chile mantiene con diferentes países del mundo.
- Estabilidad política y económica del país.
- Existencia de demanda latente de nuevos profesionales y técnicos en el área del medio ambiente, para satisfacer requerimientos de la macro zona norte.

### 3.4.- Amenazas

- Visión sesgada tanto de la comunidad como de los inversionistas, en considerar la segunda región como una zona netamente minera, olvidándose del sector acuícola.
- Gran cantidad de competidores en el que hacer docente de la Facultad. Estos competidores están formados por instituciones cuya ventaja competitiva es la agilidad que poseen para adaptarse a variaciones y demandas del mercado.
- Convicción tanto de académicos de Faremar, como de empleadores de la macro zona Norte, de que existen nichos laborales saturados, respecto a carreras que ofrece esta Facultad.
- Si bien es cierto el Estado ha intervenido en la equidad en el acceso a la educación superior, aumento de líneas de financiamiento y regulaciones en pro de aseguramiento de la calidad, falta generar una instancia que incentive y controle de manera eficiente la transferencia tecnológica desde la educación superior al mundo productivo. De no existir este incentivo y control siempre estará presente el riesgo de generar estudios que no creen valor al mundo productivo y que redunden en un corte del apoyo gubernamental a las iniciativas de investigación y desarrollo de las instituciones de educación superior.
- La amplitud de líneas de investigación que se desarrollan en FAREMAR permite argüir que su actual nombre induce a un error en cuanto a percepción de su quehacer, afectando

de manera negativa la vinculación con organismos que financian o estudian las temáticas no relacionadas con acuicultura particularmente en la región de Antofagasta.

#### 4. PROPUESTA DE UN NUEVA ESTRUCTURA PARA LA ACTUAL FACULTAD DE RECURSOS DEL MAR

##### 4.1. Aspectos generales de la propuesta

La propuesta del cambio de estructura para la actual Facultad de Recursos del Mar se fundamenta en una nueva Visión que, por una parte, amplía el espectro de su quehacer, y por otra, actualiza la mirada sobre su entorno científico y social en relación a las demandas emergentes de la sociedad contemporánea.

Surge así una propuesta de Visión en los siguientes términos

##### VISIÓN

Abrir la Facultad a una mirada sistémica, considerando como su objeto de conocimiento y de ocupación los ecosistemas marinos y terrestres en general y en particular los de la Región de Antofagasta.

El sentido del quehacer de la Facultad es contribuir a la recuperación, cuidado y sostenibilidad de estos sistemas naturales acuáticos y terrestres, generando nuevos conocimientos, formando científicos y profesionales y aportando saberes, bienes y servicios a la sociedad.

Este cambio de la Visión está sustentado tanto en razones de carácter externo como interno a la Universidad.

Entre las razones externas se puede señalar:

- El surgimiento de un nuevo paradigma y la modificación de las relaciones de producción que están ocurriendo con celeridad en todos los países y que han sido detectados con mayor acuciosidad en aquellos de desarrollo más avanzado. El cambio de paradigma implica pasar de una visión del desarrollo productivista a otro de carácter sustentable. El primero concibe la naturaleza como un recurso económico, asume que los recursos naturales son infinitos, existe una visión lineal de la producción y el objetivo del desarrollo es principalmente producir riqueza, siendo su principal preocupación el cómo producir más. En cambio el nuevo paradigma del desarrollo sustentable plantea que la naturaleza es el hábitat, el hogar de la humanidad. Postula, que los recursos naturales son finitos y por tanto existe conciencia de límite planetario. El objetivo del desarrollo es simultáneamente producir riqueza y cuidar la naturaleza con una visión ecosistémica y holística. Su preocupación es cómo se cuidan y regeneran "sistemas de vida" al mismo tiempo que se produce riqueza.
- La mayor conciencia que existe sobre el deterioro de los ecosistemas naturales. Algunas estimaciones indican que un 63% de los servicios de los ecosistemas evaluados se han deteriorado durante el último siglo. A ello se suma el aumento rápido y continuo de la utilización de la energía procedente de combustibles fósiles, y el uso intensivo de los recursos naturales, todo lo cual sigue afectando a los servicios fundamentales de los ecosistemas, amenazando los suministros de alimentos, la disponibilidad del agua dulce, de fibra de madera y de recursos pesqueros. A lo anterior, se agregan las catástrofes meteorológicas que son cada vez más frecuentes y graves, las sequías y las hambrunas están afectando a comunidades de todo el mundo.
- La instalación de una nueva agenda global frente a la situación antes descrita. La humanidad quiere vivir bien, pero de tal modo que ese nivel de vida se pueda

mantener con los recursos naturales disponibles y sin causar más daño ni a la biodiversidad ni al clima.

Las causas internas están dadas por:

- La crisis de desarrollo de la Facultad de Recursos del Mar que teniendo buenos niveles de producción científica no logra atraer una cantidad adecuada de estudiantes en sus carreras. De hecho, tres de sus actuales cinco carreras se encuentran cíclicas por sus bajas matrículas.
- *El nombre y la estructura de la Facultad no dan cuenta de toda la actividad que realiza. Los dos departamentos que existen fueron establecidos sobre bases disciplinares que no contienen totalmente las áreas de trabajo que podrían cumplir con esta nueva mirada de la Facultad.*

La nueva Visión está a su vez asociada en el plano emocional a una Aspiración que muestra el deseo de superación, le da fuerza y señala el grado de compromiso que asumen sus académicos, estudiantes y el personal adscrito a ella para alcanzar la Visión propuesta

Esta Aspiración se expresa de la siguiente manera:

#### ASPIRACIÓN

Hacer de la Facultad, una de las más destacables del país, al ocuparse de la conservación y uso sustentable de los recursos naturales marinos y terrestres, que son clave para la humanidad en este momento crítico, produciendo conocimiento, generando innovaciones, educando las futuras generaciones de profesionales en el área, y sirviendo con soluciones creativas a las necesidades del entorno.

En atención a los cambios señalados se buscó un nuevo nombre para la Facultad de modo que representara mejor su quehacer, y se acordó por la unanimidad de sus académicos darle la denominación de FACULTAD DE CIENCIAS DEL MAR Y DE RECURSOS BIOLÓGICOS

*Entre las razones que dieron los académicos para justificar esta denominación se señaló que estaba más de acuerdo con la nueva visión de la Facultad, que pone el énfasis en el ámbito del quehacer científico e incorpora nuevas áreas del conocimiento en las cuales está trabajando. Además, en el futuro permitiría el ampliar la investigación sobre otros "sujetos" más allá del ámbito marino y dulce acuícola, sino que también terrestres, que posibiliten asimismo ampliar la oferta académica de la Facultad. Se indicó de igual manera que era una denominación amplia, que englobaba a todas las disciplinas que se imparten. Adicionalmente se señaló que, está en concordancia con la nueva visión propuesta que incluye el estudio de la biodiversidad ecosistémica, con una mirada holística para la preservación y uso sustentable de los recursos biológicos de los ecosistemas acuáticos y terrestres.*

La Misión para esta nueva FACULTAD es:

#### MISION

Contribuir con el desarrollo de la Región de Antofagasta y el país, a través de la generación de conocimientos de su ecosistema natural acuático y terrestre, para contribuir a su recuperación, cuidado y uso sostenible de sus recursos naturales. Su misión se materializa, a través de la formación de científicos y profesionales altamente calificados, de manera de satisfacer las iniciativas de desarrollo productivo tanto públicos como privados. Ello complementado con la transferencia tecnológica y productiva, fruto de la investigación científica que realizan sus académicos, de manera de consolidarla como un ente de referencia consultiva y asesora de cualquier iniciativa de desarrollo productivo que atañe al ecosistema natural de la región.

## 4.2. Fundamentación y Componentes de la nueva propuesta

La nueva estructura se basa conceptualmente en tres ámbitos o dimensiones traslapadas entre sí. El ámbito organizacional, el ámbito funcional y el ámbito de la actividad académica que incluye lo curricular y la implementación de proyectos de investigación y servicios.

### 4.2.1 Ámbito organizacional

El ámbito organizacional está constituido por las unidades académicas que en este caso está conformado por dos Departamentos y un Instituto, cuyas características son las definidas en las actuales normativas de las Universidades. De acuerdo a ella "Todos los académicos de la Facultad estarían adscritos a una unidad académica. Además, las normativas agregan que "Cada unidad Académica tendría un jefe responsable de su funcionamiento", acorde a lo establecido en los estatutos que rigen a la Universidad de Antofagasta.

- **Los Departamentos:** Conforme a lo previsto en el artículo 26 N° 1 del Estatuto de la Corporación, son unidades dependientes de las facultades, organizados para enseñar conforme a los planes y programas de estudio que se hayan aprobado y efectuar investigación, de acuerdo a las políticas educacionales de la Facultad y de la Universidad. La máxima autoridad del Departamento es un Director

Los departamentos agruparían a los docentes que trabajan en disciplinas afines, los cuales a su vez pueden constituir núcleos o grupos de trabajo. Los académicos adscritos a los departamentos podrían realizar actividades de docencia, investigación y vinculación, según lo establece el Estatuto de la Universidad. Los académicos adscritos a los departamentos tendrían que realizar docencia y una o dos de las funciones restantes de acuerdo a sus intereses y capacidades. La distribución de la carga académica anual se realizaría sobre la base de un acuerdo formalizado entre el Director del Departamento y cada académico. Para ello en el mes de enero cada docente presentaría al Director del Departamento una propuesta del trabajo anual (Plantrac) la cual se evaluaría anualmente. La demanda por docencia del departamento se fijaría cada semestre en función de las solicitudes para asumir las asignaturas correspondientes a las carreras de la Facultad, así como de otras carreras de la Universidad que lo requirieran. Dichas solicitudes serían acordadas entre los jefes de carrera o programa y los directores de los departamentos en el marco de una programación más amplia de toda la Facultad. La carga de investigación y/o asistencia técnica de cada docente se realizaría sobre la base de proyectos aprobados o en ejecución. Lo mismo ocurriría con la prestación de servicios en la docencia continua (post títulos, diplomados etc.). *Los académicos de un Departamento deberán estar al servicio del proceso formativo de los estudiantes y de la construcción del Modelo Educativo de la Universidad de Antofagasta.*

Se propuso como nombre para uno de los departamentos el de DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ACUÁTICAS Y AMBIENTALES

Se considera que esta denominación da cuenta de la labor actual y futura que realizará el Departamento en concordancia con la visión de la Facultad. Asimismo, se sostiene que este nombre es adecuado para solventar, a través de su prestación académica, la carrera de Biología Marina y futuras carreras relacionadas con el medioambiente marino y dulceacuícola. Permite, asimismo, incorporar todos los sistemas acuáticos marinos y continentales en un enfoque sistémico y dinámico. También se señaló que permite conciliar un enfoque más productivo con uno conservacionista

Se propuso como denominación para el otro departamento el de DEPARTAMENTO DE BIOTECNOLOGÍA Y CIENCIA DE LOS ALIMENTOS.

Se justificó el nombre de este Departamento haciendo presente que esa denominación es la que está instalada en la sociedad. Por ello, se consigue inmediatamente transmitir cual es el campo de acción y los objetivos de la unidad. Esta denominación considera todos los ámbitos de acción de la biotecnología incluyendo los alimentos. El nombre propuesto además permite agrupar líneas de investigación donde se hace ciencia



aplicada con seres vivos. Es así como el nombre aparece como más representativo para prestar servicios docentes a la carrera de Biotecnología y futuras carreras posibles relacionadas con esta área. El nombre de "Biotecnología" implica el desarrollo de distintas áreas de la biología aplicada, por tanto el Departamento incluiría a los académicos que se dedican a la amplitud del tema en particular y que los convoca en un grupo afín. En todo caso, se debe dejar en claro que la Biotecnología incluye los demás conceptos y no se encasillaría solo a procesos, sino más bien en todas las posibles alternativas. Por su parte, la investigación que realiza el área de los alimentos, trasciende el ámbito marino, operando también con recursos terrestres, siendo una de las ramas de la biotecnología que ha alcanzado actualmente un cierto desarrollo.

- El Instituto. Conforme lo señala el artículo 27° del Estatuto de la Universidad de Antofagasta, *"los institutos corresponden a unidades académicas, dependientes o independiente de las facultades, que se organizan para realizar investigación en las áreas de sus especialidades"*.

En este caso, el Instituto concentrará su actividad en la investigación y la docencia de postgrado, lo cual no obsta para que sus académicos participen, de acuerdo a sus especialidades en la docencia de pregrado y la asistencia técnica. Al Instituto estarán adscritos aquellos académicos que mantengan estándares de producción en investigación con un promedio de 2,5 publicaciones de rango ISI, al año (considerando rangos de 7 a 8 publicaciones indexadas en tres años), e ingresos de nuevos recursos a través de proyectos con financiamiento externo. Los académicos del Instituto podrían agruparse en relación a sus temas de investigación en "líneas de trabajo". Al igual que los académicos de los departamentos, los del Instituto ajustarán su plan de trabajo anual a una propuesta concordada con el Director del Instituto al comienzo de cada año y evaluada anualmente en el marco de la planificación general de la Facultad. Los académicos del Instituto podrán realizar investigación para otras unidades académicas de la Universidad, siempre que hayan sido aprobadas y acordadas con el Director del Instituto. El no cumplimiento de los compromisos de trabajo, salvo que estuviera muy justificado, implicaría la desvinculación del académico con esta unidad académica, lo cual debería ser tratado y acordado por el Consejo de Facultad.

La carga docente de pre grado que asumieran los profesores adscritos al Instituto se definiría en función de los acuerdos que se establezcan entre su Director y los jefes de carreras de la Facultad y /o de otras facultades de la Universidad.

En síntesis, el Instituto debería por tanto contar con un grupo de académicos que se dediquen a la investigación y a la docencia de postgrado y pregrado de manera de permitir elevar la productividad científica (entiéndase publicaciones) de los investigadores. Además, los académicos que se adscriban deberían ajustarse a estándares científicos para su permanencia en esta Unidad. Cabe recordar que así está definido en el Estatuto de la Universidad.

Asimismo, se debe cuidar que el hecho de pertenecer al Instituto no sea un estándar de élite, sino que esté asociada a la responsabilidad de asumir con mayor preponderancia y mayor asignación de tiempo a una de las funciones académicas como es la investigación, lo cual no implica poner en un nivel de menor rango a la docencia. De hecho, esta opción no exime a los académicos de sus otras obligaciones académicas (docencia y extensión) en pre y postgrado. Se trata, en el mediano plazo, de convertir a la Facultad como un referente de investigación de frontera en las universidades del Norte lo cual no quita que se mantengan los altos estándares igualmente para la docencia y la extensión

El Instituto, además de coordinarse con los Departamentos de la Facultad para su actividad académica, debería establecer también una coordinación adecuada con el Instituto Antofagasta que se supone centraliza la investigación de punta de toda la Universidad.

El nombre que adoptará el nuevo instituto será: INSTITUTO DE CIENCIAS NATURALES "ALEXANDER VON HUMBOLDT".

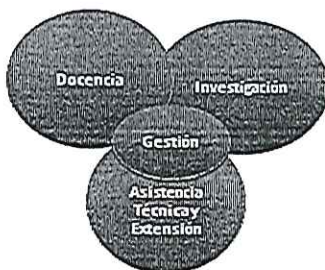
La mayoría de los académicos de la Facultad se inclinó por tener un Instituto como una unidad académica independiente, que agrupara a aquellos que tuvieran una alta producción de investigación.

La justificación que se dio para ello fue la experiencia que se tiene en cuanto funcionamiento con el actual Instituto de Investigaciones Oceanológicas que dio origen a la Facultad, cambiándole la cobertura geográfica de su actividad e incorporando el ambiente continental. El funcionamiento sería similar al actual y de acuerdo a lo concebido en el Estatuto de la Universidad en todo lo relacionado con la investigación. El nombre *ALEXANDER VON HUMBOLDT* está ligado a la Corriente de Humboldt que influencia tanto el ambiente costero como terrestre de las costas chilenas, y que determina los procesos físicos y biológicos que son estudiados por quienes forman parte del actual IIO.

#### 4.2.2 *Ámbito Funcional*

Esta propuesta sostiene que las principales funciones de la Facultad, esto es investigación, docencia y vinculación con el medio, están imbricadas y por tanto, en general, interactúan entre ellas en el quehacer cotidiano de cada académico. Así, un profesor que investiga al mismo tiempo enriquece su docencia con ella, lo mismo ocurre con la prestación de servicios. Por otra parte, un profesor puede hacer investigación sobre la docencia. Por ejemplo, evaluar los resultados de diferentes metodologías o testear distintos materiales didácticos, o bien involucrar a sus estudiantes en algún proyecto para el cual ellos tengan las capacidades necesarias. La gestión por su parte se vincula necesariamente con las otras tres funciones universitarias. No obstante, más allá de la concatenación que puede darse a nivel de cada docente de acuerdo a la concepción usada y las normativas existentes en la Universidad, se tendría necesariamente que articular a nivel de unidad académica, esto es departamentos e Instituto.

Gráfico N° 1 Estructura de las funciones concatenadas



##### 4.2.2.1.- *Función de Apoyo a la Gestión Docente*

El apoyo docente, recaerá en el Secretario de Docencia, cuyas funciones principales están establecidas en el artículo 35 del Reglamento General de Facultades. Adicionalmente se propone en lo inmediato crear, para efectos de la gestión de la docencia, una Escuela.

Para ello se acogerá lo establecido en el Decreto N° 468 del 3 de junio de 2013, que modifica el Reglamento General de Facultades, en el sentido de modificar los artículos 5, 10, 39, 40 y 42, e incorporar los artículos 6 BIS, 32 BIS y 32 TER estableciendo:

Que, las Facultades estarán constituidas por Departamentos, sin perjuicio que, cuando las necesidades lo requieran, puedan organizarse en Escuelas, Institutos, Centros u otras unidades académicas (Art. 5).

Que las Escuelas son unidades que organizan, administran e imparten los estudios de una o más carreras afines o programas. Constituyendo los órganos académicos a los cuales se encuentran adscritos los estudiantes (Art. 6 BIS).

Que las Escuelas serán dirigidas por un Director, el cual será nombrado por el Rector a proposición del Decano respectivo y permanecerá en su cargo mientras cuente con la confianza del Decano. Su remoción deberá ser aprobada por el Rector (Art. 32° BIS).

Que son funciones del Director de la Escuela (Art.32 TER):

- a) Velar por el debido cumplimiento de los planes de estudios y adoptar las medidas necesarias para ejecutar las recomendaciones formuladas por la autoridad superior.
- b) Coordinar los procesos de acreditación de las carreras que imparten, mediante procesos sistemáticos de autoevaluación y de aseguramiento de la calidad de la docencia que imparte.
- c) Administrar las actas de calificaciones de los alumnos.
- d) Ejecutar las evaluaciones de desempeño docente.
- e) Velar por la disponibilidad de salas de clases, laboratorios, equipamiento, entre otras.
- f) Aprobar los programas de las asignaturas y otras actividades curriculares de los planes de formación preparados por el Jefe de Carrera respectivo.
- g) Proponer al Decano el nombre de un jefe de carrera dependiente de la Escuela.
- h) Coordinar los trabajos de los comités coordinadores de carreras.
- i) Las demás que le asignen la reglamentación interna.

Considerando que la actividad de las Escuelas se organizarán por carreras y programas que son componentes curriculares, que no forman parte de la estructura propiamente tal, sino que son funciones o tareas que se ejercen dentro de ella.

- En cada carrera o programa habrá un Jefe de Carrera o Programa que en definitiva será el responsable de los aprendizajes y del comportamiento académico de los estudiantes.
- En cada Escuela se constituirían uno o más "consejos" integrados por los Jefes de Carrera, académicos, empleadores, profesionales y ex alumnos.
- Dependiendo de su naturaleza, habrá un Consejo por cada una de las carreras impartidas.

En síntesis, la tarea básica de la Escuela es apoyar al Jefe de Carrera en los aspectos rutinarios y administrativos que implica la docencia. Siendo de su responsabilidad la coordinación de los procesos de autoevaluación y acreditación de las carreras adscritas, además de monitorear y gestionar que los planes de mejora surgidos de estos procesos, y comprometidos en cada carrera se ejecuten.

Será responsabilidad de la Escuela también, quien propicie la creación de nuevas ofertas académicas, diseñadas en el marco de una estructura curricular que cuente con una secuencia orgánica que otorgue grados en el pregrado, así como títulos y postítulos, incorporando paulatinamente en la propuesta formativa de la Facultad, títulos de formación profesional de carácter intermedio, de acuerdo a lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional (2012).

El Jefe de Carrera dependerá, del Director de la Escuela a la cual está adscrita la Carrera. Será designado por el Vicerrector Académico, a proposición del Decano y permanecerá en su cargo mientras cuente con la confianza del Decano. Su remoción deberá ser aprobada por el Vicerrector Académico. En el caso de no existir en la respectiva Facultad una Escuela, el Jefe de Carrera dependerá del Decano y su designación se hará conforme a las reglas antes indicadas (Art. 39).

#### 4.2.2.2.- Función de Apoyo a la gestión de la Investigación

En lo inmediato la función de apoyo a la gestión de la investigación estará a cargo del Secretario de Investigación y Asistencia Técnica de la Facultad, cuyas funciones principales están establecidas en el artículo 36 del Reglamento General de Facultades. Sin embargo se plantea que en un futuro próximo, la función de gestión de la Investigación, podría ser realizada por una Oficina de Gestión de proyectos de Investigación. Dicha oficina tendría como propósito dar apoyo administrativo a los académicos del Instituto y de los departamentos para que llevaran a buen término sus proyectos en los plazos establecidos. Entre otras labores la Oficina de investigación podría colaborar en la identificación de fuentes de financiamiento para los proyectos del campo de acción de la Facultad, buscar fondos concursables y de otra naturaleza que empalmen con las especialidades de los académicos de la Facultad y difundirlos al interior de ella, preparar postulaciones de acuerdo a las indicaciones de los investigadores, dar seguimiento a la ejecución de proyectos y a las entregas de informes en los plazos establecidos, colaborar en la identificación de espacios para la publicación de artículos, ayudar a llevar el control presupuestario de los proyectos, facilitar la vinculación administrativa con la Vicerrectoría de Investigaciones y el Instituto Antofagasta y otras que pueda encargarles el Decano en función de su naturaleza. La Oficina estaría a cargo de una persona responsable, con experiencia administrativa, no necesariamente un investigador

#### *4.2.2.3.- Función de Apoyo a la gestión de vinculación con el medio*

El apoyo a la gestión de la función de vinculación con el medio estará en lo inmediato radicado en la Secretaría de Vinculación con el Medio (ex Secretaría de Extensión y Comunicaciones) de la Facultad, cuyas funciones principales están establecidas en el artículo 37 del Reglamento General de Facultades. En un futuro próximo, el apoyo a la gestión de la vinculación con el medio podría estar radicado en una "Oficina Técnica de Vinculación con el Medio".

A raíz de la importancia para la proyección de la Facultad, la labor de vinculación será abordada a través de dos líneas a seguir; Una destinada al contacto para la vinculación y extensión con el sector productivo e instituciones de gobierno, y la segunda orientada específicamente a la vinculación con las distintas unidades educativas de la región de Antofagasta. Un encargado de gestión de esta oficina, realizará el contacto con el sector productivo, incluyendo el gobierno regional, y organizará la parte de gestión y administración de esta función, dando apoyo a los académicos de los departamentos y del Instituto que realicen prestaciones de servicios o extensión. Entre sus labores estaría además, las de identificar demandas de servicios relacionadas con el quehacer de la Facultad, relacionarse con las distintas instancias de gobierno regional, relacionarse con el sector productivo público y privado, conectar la demanda externa con las posibilidades de oferta de servicios de los académicos de la Facultad, adecuar las presentaciones de proyectos a los formatos y requerimientos de la demanda, formalizar los convenios con contrapartes externas. La segunda línea; vinculación con unidades académicas, buscará el acercamiento a los estudiantes de la enseñanza básica y media a la Facultad, con el objetivo de construir convenios que permitan desarrollar vías de acceso de esos estudiantes a la formación universitaria. La Oficina debería tener un responsable cuyo perfil es más bien el de un administrador y gestor de nuevos emprendimientos más que el de un académico convencional.

#### *4.2.3 Ámbito de la actividad académica*

El ámbito de la actividad académica en lo docente se expresa en el currículo de las carreras y programas; para la investigación en la implementación de proyectos científicos; y en cuanto a la vinculación con el medio se expresa en la implementación de proyectos de prestación de servicios y la realización de actividades de extensión y difusión.

##### *4.2.3.1.- Actividad académica docente*

El ámbito de la actividad académica docente se concreta en lo curricular. En este caso la actividad académica está conformada por el conjunto de carreras y programas que se imparten en la Facultad. De acuerdo a los Estatutos de la Universidad la carrera es un conjunto de asignaturas conexas a ella, sistematizadas a través de un plan de estudios, cuyo cumplimiento habilita para la obtención de un grado y el título profesional que corresponda. Se indica además que cada carrera estará adscrita a la Facultad con la que tenga afinidad en el campo del conocimiento respectivo. La instrucción será entregada por los departamentos de dicha Facultad o de otras facultades cuando se requiere (Artículo 49 de los estatutos).

A cargo de cada carrera o programa habrá un Jefe de Carrera que junto con su experiencia académica debería tener, en lo posible, experiencia en el campo profesional y cuya responsabilidad

sería la de lograr que todos los estudiantes completaran con éxito sus estudios en los tiempos requeridos. De acuerdo a lo señalado se requiere como perfil del Jefe de Carrera o Programa que tenga prestigio y experiencia tanto académica como profesional, que cuente con atribuciones para tomar decisiones en el ámbito curricular, que disponga de vinculaciones en el sector laboral de su área, que muestre empatía con los estudiantes. Se puede señalar que el Jefe de Carrera debe ser un "coach para cada estudiante

Entre las responsabilidades del jefe de carrera que señala El Reglamento General de Facultades se pueden mencionar las siguientes:

- Proponer los objetivos generales de la Carrera.
- Proponer el Plan de Estudios de la Carrera y modificaciones al Director de Escuela. En el caso de no existir Director de Escuela, deberá ser propuesta al Decano.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos y el Plan de Estudios.
- Evaluar el Plan de Estudios y el funcionamiento de la Carrera en general.
- Solicitar al Director de Escuela, los servicios docentes que requiera su Carrera. En el caso de no existir el Director de Escuela, la solicitud deberá realizarla directamente al Director del Departamento.
- Orientar a los alumnos de su Carrera en su formación integral.
- Presidir el Comité Coordinador de Carrera.
- Mantener un registro actualizado del avance curricular de los alumnos de la Carrera.
- Controlar el cumplimiento del avance curricular de los alumnos de la Carrera.
- Otras funciones que le encomiende el Director de Escuela, y a falta de éste, por el Decano.
- El Jefe de Carrera será asesorado en sus funciones por el Comité Coordinador, el cual estará integrado a lo menos por tres académicos que dicten docencia en la Carrera y que representen a las diferentes áreas de formación que incluye el Plan de Estudios. Serán designados por el Director de Escuela que corresponda. En el caso de no existir Director de Escuela, la designación corresponderá al Decano. Integrará dicho Comité con derecho a voz, un alumno que tenga buen rendimiento académico y que se encuentre cursando alguno de los dos últimos años de la Carrera. Será elegido por los estudiantes y su nombramiento será oficializado por el Decano.
- Otras funciones que le encomiende el Decano, como que le corresponde al Jefe de carrera definir los perfiles de ingreso y egreso así como verificar su cumplimiento, seleccionar los docentes idóneos según estándares pre establecidos, acordar con jefes de departamento de toda la Universidad su demanda de docentes, evaluar la calidad de la docencia de su carrera, asegurar que las prácticas sean formativas y coherentes con el currículo de la carrera, apoyar a la empleabilidad y el perfeccionamiento de sus egresados.

Además de las carreras de pregrado, la Facultad, de acuerdo a las normativas vigentes podrá administrar programas de Post-Grado y Post-Título que estén dentro del ámbito de su competencia y que hayan sido aprobados por los organismos superiores de la Universidad. (Artículo 44 del Reglamento General de facultades).

Cada programa de Post-Grado y Post-Título que imparta una Facultad, tendrá un Jefe o Director que será un académico de jornada completa de la Facultad, que posea grado académico afín (Doctor o Magister), y que cumpla funciones docentes en dicho Programa. Excepcionalmente, el Jefe de Programas podrá no cumplir alguno de los requisitos anteriores exigidos. Será designado por el Decano y se mantendrá en el cargo mientras cuente con su confianza. Dependerá directamente del Decano y deberá poseer preferentemente la jerarquía de profesor titular o asociado. (Artículo 45 del Reglamento General de facultades).

El Jefe de Programa de Post-Grado o Post-Título tendrá, según los Estatutos, las siguientes funciones y atribuciones:

- Organizar, dirigir y controlar las actividades académicas administrativas del Programa.
- Velar por el cumplimiento de los Reglamentos del Programa de Post-Grado y Post-Título vigentes en la Universidad.
- Orientar y controlar el avance curricular de los alumnos del Programa.
- Mantener registros actualizados de:
  - El avance curricular de los alumnos del Programa.
  - Los Reglamentos y Normas vigentes.
  - El Plan de Estudios y Programas de las asignaturas.
- Presidir el Comité Asesor del Programa y proponer sus acuerdos al Decano.
- Proponer el presupuesto de funcionamiento del Programa.
- Estudiar y proponer, a la instancia inmediatamente superior, los reglamentos y normas específicas del Programa y cualquier otra materia no contemplada en la reglamentación vigente.
- Solicitar los servicios docentes a las unidades correspondientes, y establecer los contactos necesarios para el buen funcionamiento del Programa.
- Ser miembro del Comité Asesor de la Escuela de Graduados.
- Ejercer las funciones que le delegue el Decano de la Facultad. ( Artículo 46 del Reglamento general de facultades)

Los programas de Post-Grado o Post-Título tendrán un Comité que será el organismo asesor del Jefe del Programa. Lo integrarán además, a lo menos, dos académicos de las más altas jerarquías, designados por el Decano. (Artículo 47 del Reglamento General de facultades): Son atribuciones y funciones del Comité Asesor del Programa las siguientes:

- Actuar como cuerpo consultivo del Coordinador de Programa en todas las materias relacionadas con el funcionamiento de las actividades académicas de él.
- Seleccionar los postulantes a alumnos del Programa de Post-Grado o Post-Título.
- Resolver las solicitudes de los alumnos del Programa de acuerdo a los Reglamentos y normas vigentes.
- Designar el Comité de Tesis de los alumnos del Programa.
- Evaluar periódicamente el funcionamiento del Programa.
- Estudiar y proponer los Reglamentos y Normas específicas del Programa y cualquier otra materia no contemplada en éstos.
- Proponer al Jefe de Programa todas las iniciativas que estime de utilidad para la marcha del Programa. (Artículo 48 del Reglamento General de Facultades).

Actualmente la Facultad de Recursos del Mar posee tres programas de Post Grado: Doctorado en Ciencias Aplicadas, mención Sistemas Marinos Costeros; Programa de Magíster en Ecología Sistemas Acuáticos y Programa de Magíster en Biotecnología. Es por ello que para apoyar la labor de los Directores, se propone crear una Coordinación de Post-Grado, dependiente de la Escuela, la que realizará la coordinación de la labor docente de los diferentes programas de la Facultad, y velará por el buen funcionamiento de éstos de acuerdo a la normativa vigente. Esta coordinación recaerá en un académico que haya sido miembro a lo menos por un año, de un Comité de Post Grado.

Cabe insistir, de acuerdo a lo señalado que las carreras y programas no son ni estructuras ni unidades académicas, sino que son formas de organizar los currículos. Cada estudiante de la Facultad debería estar adscrito a una de estas carreras o a los programas de postgrado. Las asignaturas de las carreras y/o programas podrían estar abiertas a estudiantes de carreras distintas pertenecientes a otras facultades. Por su parte, como ya se ha señalado los profesores, ya sea de jornada completa o parcial, no están adscritos a carreras o programas sino a los departamentos o al Instituto y pueden prestar servicios en varias carreras de diferentes facultades. Los tiempos asignados a la docencia de servicios a terceros, se regiría por las normas generales establecidas por la Universidad.

#### *4.2.3.2.- Actividad académica de investigación*

La investigación tiene múltiples forma de implementarse, y cada vez más, los paradigmas se hacen más complejos y diversos. Sin embargo, se puede establecer que lo sustantivo de cada investigación es el proyecto, en los cuales se pueden identificar etapas y procesos que son transversales y comunes a todas las formas de investigación.

A cargo de cada proyecto de investigación deberá haber un académico con dominio y experiencia en el tema de modo de asegurar el cabal cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente.

#### *4.2.3.3.- Actividad académica de vinculación con el medio*

Cada vez se hace más complejo identificar la frontera entre la asistencia técnica y la investigación, particularmente desde la perspectiva de la sociedad del conocimiento. Ambas tienen en común su organización a través de proyectos

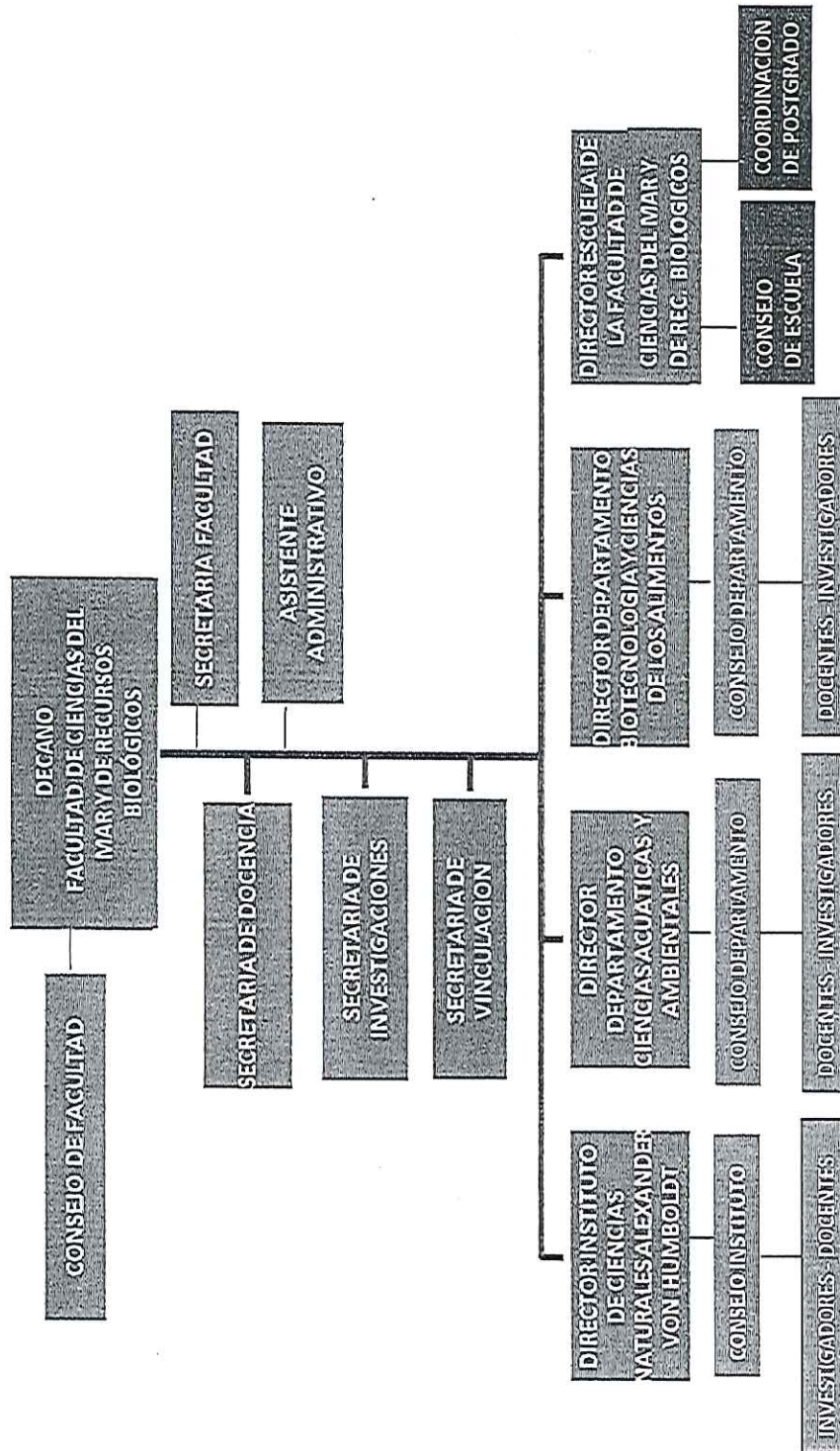
Se suma también a esta actividad académica de prestación de servicios, el desarrollo de actividades de extensión de carácter académico o cultural que le compete a la Universidad como parte de su responsabilidad social.

#### *4.2.4.- La estructura propuesta es, por tanto matricial e incluyen los tres ámbitos:*

- El primer ámbito de la estructura organizacional se incluye: el Departamento de Ciencias Acuáticas y Ambientales; el Departamento de Biotecnología y Ciencias de los Alimentos; y, el Instituto de Ciencias Naturales Alexander Von Humboldt. A estas tres unidades estarían adscritos todos los académicos de la Facultad. Los académicos de estas tres unidades realizarían labores de docencia, investigación y vinculación con el medio, tanto para la Facultad como también podrían prestar servicios a otras unidades de la Universidad con la anuencia de su unidad académica y de acuerdo a las normativas vigentes.
- El segundo ámbito está dado por las entidades que apoyan la gestión de la docencia la investigación y la vinculación con el medio. Se ha propuesto además en este ámbito la creación de una escuela.

El tercer ámbito es el de la actividad académica referida a las carreras de pregrado, y postgrado (a la cual pertenecen los estudiantes), los proyectos de investigación, y las asesorías y prestaciones de servicios, así como las actividades de difusión y vinculación.

Organigrama





## 5. COMENTARIOS FINALES Y PROXIMOS PASOS


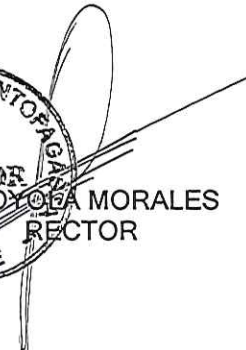
La propuesta entregada a la Facultad ha recogido y sistematizado las opiniones de los académicos que constituyen la Facultad, generando un alto grado de consenso y al mismo tiempo compatibiliza las normativas de la Universidad, las orientaciones establecidas por la autoridad central en relación con las tendencias curriculares, y las definiciones que se han formulado en el plan estratégico institucional.

Una vez que haya sido aprobada por las autoridades de la Universidad requiere ser Implementada, lo cual implica definir en primer lugar los académicos que estarán adscritos a cada una de las unidades académicas. Para ello tendrá que haber una reasignación de los académicos adscribiéndose a las nuevas unidades de acuerdo a sus quehaceres, intereses y preferencias. En segundo lugar, es necesario que se definan los responsables de cada unidad y posteriormente designar a los encargados de las entidades de apoyo a la gestión (Escuela). Serán estos responsables quienes deberán organizar junto con el Decano un nuevo Plan Estratégico de la Facultad y organizar el plan de trabajo que se establecerá en los próximos años para implementarlo, considerando como lo más importante, iniciar el trabajo de una propuesta curricular que implique la creación de nuevas carreras y el fortalecimiento de aquellas que se dictan en la actualidad y que se considere pertinente mantener. Todo ello requiere de un análisis de la demanda y de las potencialidades reales que tienen dichas carreras para atraer nuevos estudiantes. Esta labor debería incoarla la Facultad y cada una de las Unidades que la conforman una vez aprobada la restructuración, trabajando en estrecha colaboración con la Dirección de Planificación de la Universidad de modo de tenerla en funcionamiento a la brevedad posible.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y REGÍSTRESE.



MACARENA SILVA BOGGIANO  
SECRETARIA GENERAL  
LLM/MSB/FPBLC/MDS/MVR



RECTOR  
LUIS LOYOLA MORALES  
RECTOR

Distribución:

Secretaría General  
Contraloría  
Vicerrectoría Académica  
Dirección de Docencia  
Dirección de Desarrollo Estudiantil  
Dirección de Admisión y Registro Curricular  
Dirección de Vinculación y Comunicación  
Servicio de Biblioteca y Recursos de Apoyo al Aprendizaje  
Facultades  
Vicerrectoría Económica  
Dirección de Economía y Finanzas  
Dirección de Personal y Administración de Campus  
Departamento de Recursos Humanos  
Sección de Matrícula y Cobranza  
Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado  
Dirección de Gestión de la Investigación  
Dirección Escuela de Postgrado  
Dirección Jurídica  
Dirección de Gestión y Análisis Institucional  
Dirección de Relaciones Universitarias  
Relaciones Públicas  
Decretación  
Oficina de Títulos y Grados