

## Dirección y Gestión de Proyectos en Instituciones de Educación Superior. El acompañamiento en el proceso es la clave del éxito.

La dirección y gestión de proyectos con alto nivel de complejidad e incertidumbre exigen la adopción de diferentes enfoques, la adaptación continua y respuestas asertivas a los cambios, considerando el contexto interno y externo de la organización en la que se están ejecutando, y el conjunto de restricciones sobre las que operar. En este trabajo se presenta el caso de éxito en el sistema de educación superior chileno que atiende a las transformaciones normativas de la Ley 21091 Sobre Educación Superior, la Ley 20129 Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y la Ley 21094 Sobre Universidades Estatales. A fines de 2019, la Comisión Nacional de Acreditación -CNA- resolvió acreditar institucionalmente por un período de 3 años a una universidad estatal. Esta decisión repercutió en la aplicación del artículo N°33 de la Ley 21094 que señala "...en caso de que una universidad del Estado pierda su acreditación institucional u obtenga una inferior a cuatro años, el Ministerio de Educación designará a otra universidad del Estado para que se desempeñe como institución tutora". De esta manera, se designó a la Universidad de La Frontera -UFRO- como tutora de otra universidad estatal mediante Decreto Supremo del presidente de la República. En este contexto, se elaboró en conjunto entre ambas instituciones, bajo la supervisión del Ministerio de Educación, un Plan de Tutoría orientado a superar las debilidades del dictamen de acreditación de la CNA. Este hito permitió iniciar el trabajo conjunto entre ambas instituciones, así como la gradual y progresiva conformación de equipos de trabajo para apoyar el logro de los objetivos e hitos del plan, de acuerdo con las fechas establecidas.

Para financiar parte de esta iniciativa, el MINEDUC dispuso como instrumento de financiamiento el Aporte Institucional Universidades Estatales, denominado AIUE-Calidad. El Plan de Tutoría estuvo compuesto por 8 objetivos específicos, 23 hitos y 33 resultados y su propósito fue que la universidad tutorada obtuviese una acreditación institucional de al menos 4 años o acreditación avanzada. Dos proyectos AIUE-Calidad fueron elaborados entre las dos universidades estatales. El primer AIUE estuvo compuesto por 20 hitos y 26 resultados, acogiendo parte importante de los compromisos establecidos en el Plan de Tutoría. El segundo AIUE estuvo compuesto por 12 hitos y 12 resultados, focalizándose en generar condiciones para la modernización de la institución y el fortalecimiento de su gestión institucional, atendidos los resultados del último proceso de acreditación institucional y el aprendizaje adquirido a través de la ejecución del Plan de Tutoría. Acompañar activamente las dinámicas de trabajo de 15 equipos interinstitucionales, por un periodo de 31 meses, resultó indispensable para movilizar el estado de ánimo organizacional hacia estados favorables para enfrentar una nueva acreditación institucional, concluyendo satisfactoriamente con hitos críticos del proyecto y logrando una evaluación externa positiva por parte de la CNA para la universidad tutorada. Gran parte este esfuerzo se canalizó a través de una Coordinación General.