

SANTIAGO, 21 JUL. 2000

Señores Miembros Consejo Universitario PRESENTE

De mi consideración:

Me complace poner a su disposición el borrador definitivo de las Orientaciones Estratégicas de la Universidad de Chile 2000-2005, que ha venido trabajándose en diversas instancias a partir de los seminarios que tuvieron lugar en el Consejo Universitario desde fines de 1998. A este documento han concurrido los propios señores Decanos en distintas instancias de análisis, y debe ser anexado a los Proyectos que la Universidad estará presentando al Concurso MECESUP de este año.

La idea es que el Consejo Universitario otorgue su aprobación a este documento en sus líneas generales, para que así pueda ser considerado en el contexto de los mencionados Proyectos. Sin embargo, con el objetivo de enriquecerlo y darle efectiva proyección en el trabajo universitario, este documento está siendo también enviado a los Consejos de Facultades e Institutos Interdisciplinarios, y a la Comisión Normativa Transitoria. El Consejo Universitario deberá considerar un Plan de Desarrollo sobre la base de los aportes y elaboraciones posteriores.

Saluda atentamente a usted,

Rector



Orientaciones

Estratégicas

de la

Universidad de Chile

2000 - 2005

(borrador solo para comentarios, no reproducir)



INDICE

		Página
INTRODUCCIÓN		3
I	VISIÓN ESTRATÉGICA Y MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD	
	-Visión estratégica - Misión	5 7
II	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
III ·	ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONAL: 2000-2005	9
	1. Consolidar la calidad y pertinencia de los programas de pregrado 2. Consolidar el liderazgo nacional y avanzar en el reconocimiento	10
	internacional del postgrado	15
	3. Fortalecer y consolidar la investigación científica y la creación	18
	4. Mejorar la extensión como medio de vinculación con actividades de relevancia nacional	21
	5. Mejorar y modernizar la administración universitaria y la	
	situación patrimonial	22
	6. Consolidar la vinculación externa y avanzar en la internacionalización de la institución	27
IV.	CONCLUSIONES Y PRÓXIMAS ETAPAS	28
	ANEXO ANALISIS ESTRATÉGICO:	
	• FORTALEZAS	30
	• OPORTUNIDADES	32
	• DEBILIDADES	34
	• AMENAZAS	<i>37</i>

INTRODUCCION

La Universidad de Chile se encuentra en medio de un proceso de reflexión sobre definiciones estratégicas, dentro del marco de revisión de sus políticas y estructuras internas y de una propuesta de reformulación de sus estatutos. Con ello la Institución busca entregar respuestas consonantes con sus múltiples desafíos actuales y definir los objetivos estratégicos que se pretende obtener por medio de medidas de corto y mediano plazo. Este proceso se inició a fines de 1998 con la presentación de los planes formulados por las distintas unidades académicas, posteriormente reflejados en el trabajo de un Seminario del Consejo Universitario, a comienzos de 1999. A partir de agosto de ese mismo año se constituyeron grupos de trabajo de la Comisión Normativa Transitoria, para debatir estos temas y avanzar en una agenda de tópicos tales como Gobierno y estructura interna, Orientaciones estratégicas y Planes de acción, mientras la Comisión Normativa Transitoria del Consejo Universitario, debate sobre los aspectos estatutarios que deben acompañar a la estrategia de desarrollo institucional.

Para cumplir con el requerimiento del Ministerio de Educación, en relación con la presentación de un Plan Estratégico Institucional como parte de la postulación a los concursos del Fondo Competitivo del Programa MECESUP, se ha preparado esta versión resumida de orientaciones futuras. Éstas se basan en el documento que aquí se presenta, constituyendo un avance sobre los temas estratégicos y el diseño de un plan de acción, para que sirva como una guía de políticas y para la discusión que debe seguir en las unidades académicas y otras instancias de análisis..

Sin descuidar una presentación integral, se han privilegiado en este documento aquellos tópicos relacionados más directamente con la docencia, ya que las postulaciones de proyectos al concurso señalado se orientan hacia esta última. En este sentido, se han omitido detalles de versiones más completas existentes sobre programas, orientaciones y planes de acción en materias relacionadas con la investigación, extensión, vinculación con la comunidad y mejoramiento de gestión.

El documento se divide en cuatro secciones. La primera se refiere a la misión y visión de la Universidad de Chile; la segunda presenta los principales elementos de diagnóstico y desarrolla los objetivos estratégicos, sobre la base de un análisis FODA que se incluye como anexo; la tercera formula el marco de orientaciones estratégicas

para el período 2000 – 2005. Finalmente, la cuarta sección se refiere a la estrategia de implementación y a las etapas siguientes.

I VISIÓN ESTRATÉGICA Y MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD.

Visión estratégica.

La Universidad de Chile es la institución más tradicional de educación superior en el país. Características esenciales de ella son el humanismo, la diversidad disciplinaria y la excelencia académica, una trilogía que es fundamento para la formulación estratégica de un quehacer asentado en el respeto por el hombre, el desarrollo de la tolerancia en las ideas y la jerarquización basada en la calidad del trabajo académico. Es una Universidad nacional, ya que fue creada para servir al país en la solución de sus grandes problemas y en la realización de sus más importantes proyectos, a través de contribuciones desde la docencia, investigación, creación y extensión. Es también una Universidad comprometida con el futuro, puesto que su trabajo no se restringe al corto plazo ni se limita a los réditos materiales ni a los efectos inmediatos, sino que apunta hacia el progreso del conocimiento, para el desarrollo integral del país, con visión de largo plazo.

La Universidad de Chile debe constituir un centro de reflexión crítica y de propuestas basadas en las ideas surgidas de la investigación científica y tecnológica y de la creación en las humanidades y las artes. Asimismo, debe continuar preparando los cuadros intelectuales, científicos y políticos que impulsan el desarrollo nacional. En el siglo que se inicia el país requiere del liderazgo académico de la Universidad de Chile la que, en un entorno distinto al tradicional, deberá asumir los retos que plantean la modernización y la competitividad.

En una visión de futuro, la Universidad de Chile continuará enfrentando nuevos desafíos y agudas tensiones entre el cumplimiento de su misión, las políticas de financiamiento institucional, y las restricciones impuestas por la legislación vigente, en un contexto que es altamente competitivo, con escasa regulación para crear condiciones adecuadas de competencia, y con continuos cambios en el sistema de educación superior. Por otra parte, a pesar de conservar sus fortalezas académicas fundamentales, la Universidad de Chile seguirá sufriendo los efectos de una política que ha tendido a rebajar los estándares de calidad de la formación universitaria, y a minimizar la importancia tanto de la investigación y creación nacionales, como de la

formación relevante y de excelencia en el postgrado. En ese escenario, la Universidad debe organizar su quehacer para consolidar su excelencia académica, innovar en el diseño de sus tareas, y enfrentar los retos que implica el proyecto de mantener su liderazgo nacional y su prominente posición internacional.

Los desafíos y adecuaciones institucionales a los nuevos escenarios y exigencias que enfrenta la Universidad de Chile no son una opción sino un deber frente al nuevo y cambiante entorno actual, y requieren decisiones que aseguren una efectiva respuesta. Para ello, la Universidad de Chile ha iniciado un proceso orientado a obtener definiciones estratégicas y planes de acción con metas y resultados esperados, lo que implica la revisión de políticas e instrumentos en el área de gestión académica y administrativa. Los desafíos son múltiples, variados y difíciles de implementar por la necesidad de compatibilizar la participación, respeto y reconocimiento a su personal con profundas readecuaciones internas, y la existencia del alto grado de inercia que genera una estructura compleja. Las dificultades, sin embargo, no pueden detener este proceso, como lo demuestra la experiencia de universidades líderes en el ámbito internacional, que han enfrentado problemas aún mayores.

De esta forma, la Universidad de Chile se anticipa a las exigencias futuras de rendición de cuenta pública de los recursos administrados, tanto en el cumplimiento de estándares de la mayor calidad en su actividad de investigación y creación, como en la formación de pregrado y postgrado.

En la Universidad de Chile, anualmente alrededor de 4.500 académicos - cerca de 2.000 jornadas completas equivalentes — enseñan a más de 20.000 estudiantes de pregrado y 3.500 de postgrado y postítulo, chilenos y extranjeros. En las ciencias exactas y naturales, en las ciencias humanas y sociales, en las ingenierías, en las ciencias de la materia y en las artes, sobresalen sus programas de investigación y creación como los mejores y más pertinentes a nuestra realidad. Es la Universidad que mantiene el más grande Hospital Clínico de alta tecnología del país, el Instituto Sismológico, y numerosos Centros de Estudios, como el Nacional del Medio Ambiente, y los de Zonas Áridas, Altiplánicos, y Espaciales, entre otros. Realiza una labor de conservación del patrimonio y de difusión artística, a través de sus museos de Arte Contemporáneo y de Arte Popular Americano, y de conjuntos estables como la Orquesta Sinfónica de Chile, el Ballet Nacional Chileno y el Teatro Nacional. Se destaca también por sus trabajos de investigación en las fronteras del universo, en sus propios observatorios y en otros, del Norte de Chile, y por sus programas de investigación y creación en La Serena, Isla de Pascua, Chiloé, Puerto Montt, Castro, y la Antártida Chilena. La Universidad tiene 19 programas de doctorado activos en distintas disciplinas, un Programa de estudiantes libres extranjeros con cerca de 1.000 participantes, y una claro liderazgo en investigación, como lo señala el alto número de proyectos FONDECYT, FONDAP y FONDEF que gana en cada convocatoria. Es éste el capital que se desea fortalecer y consolidar hacia el futuro.

Misión

La misión de la Universidad de Chile es la generación, cultivo, transmisión e integración de las ciencias, humanidades, artes, técnicas y demás manifestaciones de la cultura. Dicha misión se realiza a través de una acción orientada preferentemente hacia los problemas y necesidades nacionales, con el propósito de contribuir al desarrollo integral de la nación y a la formación de una ciudadanía preparada, crítica, con conciencia social y responsabilidad ética. La Universidad de Chile ejerce esta misión con excelencia, sentido de compromiso, de modo reflexivo y crítico a través de sus funciones fundamentales de docencia, investigación, creación artística y extensión.

En consonancia con su misión nacional y su carácter público, la Universidad de Chile requiere, para su apropiado desarrollo, de un ambiente de política estatal propicio que, aunque fundado en un sistema universitario diverso y competitivo, considere a la Institución como un estándar de calidad para el conjunto del sistema universitario. Para asegurar la existencia de la Universidad de Chile y el cabal cumplimiento de su misión, son condiciones indispensables el compromiso del Estado en lo financiero, en el apoyo al ejercicio de sus funciones, y el respeto a la autonomía universitaria en la variedad de sus manifestaciones intelectuales.

II. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Las fortalezas de la Universidad de Chile se derivan de su carácter de principal universidad nacional, con un fuerte y claro liderazgo en las actividades de investigación, creación y postgrado en la mayoría de las disciplinas. Para esto dispone de profesores de reconocido prestigio, con claro compromiso institucional, y

de un estudiantado de alto potencial académico. El crecimiento que se espera en el futuro en el campo del postgrado, así como las necesidades de investigación básica y aplicada del país, la creciente globalización y la necesidad de alianzas estratégicas internacionales, y el desarrollo de las tecnologías de información, constituyen algunas de sus principales oportunidades. La escasa integración entre unidades académicas, el desarrollo desequilibrado entre algunas disciplinas, la rigidez interna en la asignación de recursos, la precaria inversión durante la intervención militar, la lenta recuperación posterior y la insuficiente cultura de autoevaluación, pueden mencionarse como las debilidades más importantes que el Plan Estratégico contribuirá a superar. Un sistema universitario en extremo competitivo, con escasa regulación y múltiples distorsiones, la indefinición de una política de Estado sobre Educación Superior, y la lenta aplicación de mecanismos de acreditación que proporcionen transparencia al sistema, son las amenazas más importantes para la Universidad de Chile en este momento.

El plan estratégico de esta Universidad deberá surgir como respuesta al escenario que describe el análisis FODA, y será el resultado de un amplio consenso entre sus distintos estamentos y unidades, procediendo desde la base más que como resultado de disposiciones impuestas desde el nivel superior. Por ello, se espera que este instrumento sea incorporado en forma dinámica al trabajo diario. La discusión de estas ideas al nivel de los Consejos de Facultades y Departamentos, Consejo Universitario, así como de la Comisión Normativa Transitoria, son aspectos fundamentales en su perfeccionamiento, especialmente en el plano de las metas y acciones. Las cambiantes circunstancias del medio nacional e internacional hacen que este plan no se considere definitivo ni inamovible, de ahí la importancia de su revisión periódica tanto por las instancias directivas como por la comunidad universitaria.

Los objetivos estratégicos de la Corporación se establecen como un elemento ordenador de la acción de corto y mediano plazo, buscando también coordinar los planes de las diversas unidades académicas. Se aspira a una Universidad nacional, de excelencia, crítica, eficiente, participativa y con un fuerte énfasis en investigación y postgrados. Universidad nacional, por su misión que privilegia aquellos programas, investigaciones, áreas disciplinarias, y actividades docentes con impacto visible en las necesidades del país y en sus problemas, a través de los cuales hace su aporte crítico a al gobierno y la industria, especialmente en los temas que no aborda el sector privado. Universidad de excelencia, para mantener el liderazgo en investigación, formación profesional y postgrados. Universidad crítica, dominada por la libertad de conciencia y expresión, con perspectiva internacional y una activa acreditación y autoevaluación académica de sus diversos programas y carreras. Universidad eficiente, puesto que con escasos recursos debe lograr los mejores resultados posibles en términos de la docencia, investigación y creación, con alto impacto en la calidad de sus egresados.

Universidad participativa, porque el mejor instrumento para avanzar en los objetivos trascendentales, es crear un consenso amplio en la comunidad y sus unidades académicas y consolidar un liderazgo de la autoridad personal y colegiada en el debate académico. Finalmente, una Universidad con fuerte énfasis en investigación y postgrados, puesto que ésas son las áreas que brindan las mejores oportunidades para mantener la preeminencia académica de la Universidad de Chile.

Los principios señalados van más allá de las declaraciones de tipo general. Ellos deben constituirse en los pilares de las decisiones para el diseño del trabajo institucional. Su discusión es necesaria en esa perspectiva, en cada una de las unidades académicas, articulándose con sus respectivos planes de desarrollo. Es indispensable definir, al mismo tiempo, los lineamientos específicos para un plan de acción institucional, que determine objetivos en cada área estratégica, y esboce las acciones por realizar en la prosecución de metas preestablecidas.

III. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES: 2000-2005

Para lograr los objetivos estratégicos enunciados anteriormente, la Universidad de Chile definirá metas, instrumentos y plazos que permitan implementar exitosamente planes de acción más específicos. Asimismo, se deberá introducir las modificaciones necesarias en sus políticas, reglamentos y estrategias con el propósito de asegurar los resultados esperados. A continuación se presenta el marco para un Plan de Acción Institucional con los principales objetivos estratégicos, y sus respectivos objetivos específicos, que se espera alcanzar en el período indicado.

1. Consolidar la calidad y pertinencia de los programas de pregrado

La calidad y pertinencia del pregrado deberá consolidarse en los próximos cinco años a través de procesos de evaluación y acreditación de los programas de formación, de manera de afiatar y ampliar su reconocimiento nacional e internacional.

Se avanzará en la evaluación con el propósito de lograr conclusiones sobre formas únicas de ingreso de estudiantes, para que se implementen en el mediano plazo, y el ingreso a programas por áreas diferenciadas del conocimiento, donde el estudiante reciba una formación general amplia, con la flexibilidad suficiente para profundizar hacia niveles mayores de especialización, conforme a sus intereses vocacionales. Esto conllevará el establecimiento de mecanismos y procedimientos de admisión, calificación, aprobación, promoción, graduación y transferencia entre programas que garanticen el aprovechamiento racional del tiempo de los alumnos mientras permanecen en la institución.

Objetivo específico 1.1

Alcanzar una población de estudiantes de excelencia y potencial académico, sin discriminación socioeconómica.

La determinación de la población de alumnos de pregrado, y su crecimiento futuro, se obtendrá teniendo presente las conclusiones de estudios que se efectuarán sobre seguimiento y proyecciones del mercado profesional. Se espera así cumplir con nuestra misión de formar profesionales de excelencia de acuerdo a los requerimientos del país. Asimismo, el tamaño de la población estudiantil guardará relación con la optimización de la capacidad instalada existente y con la incorporación creciente del uso de tecnologías de información y comunicación.

Se propiciarán programas y acciones que conduzcan a mejorar la calidad de vida de los estudiantes durante su permanencia en la Institución, tanto para el apoyo del aprendizaje, como de actividades extracurriculares complementarias (culturales, deportivas y recreaciones, entre otras).

Objetivo específico 1.2. Aumentar las tasas de retención y disminuir las de deserción.

Se espera aumentar sustancialmente la tasa global de retención de los alumnos, con el fin de crear las condiciones para graduar al mayor número posible de estudiantes admitidos. Por otra parte, se adoptarán medidas para disminuir la deserción por motivos diferentes a los académicos. Para ello se implementarán programas de apoyo orientados a contrarrestar las causas del retiro de alumnos.

Durante los próximos dos años se terminarán los estudios de diagnóstico para cada carrera y se adoptarán las acciones académicas necesarias para alcanzar gradualmente las metas indicadas.

Objetivo específico 1.3 Profundizar en Programas de Formación General

Se profundizará en programas que privilegien las asignaturas de formación general y básica que les permitan a los estudiantes alcanzar una sólida formación como personas, además de desarrollar habilidades y competencias complementarias a aquellas propias del campo de especialización científica o profesional de su elección. Particular relevancia adquirirán las innovaciones metodológicas conducentes a mejorar la calidad y efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje, como creatividad, autonomía, comunicación oral y escrita, capacidad de comprensión y solución de problemas, entre otras. Lo anterior implica la revisión y actualización de los actuales programas de estudio, de manera de innovar en aquellas áreas que lo requieran y hacer del pregrado una instancia de aprendizaje más que de acumulación de conocimientos. Esto se complementará con la ampliación y fortalecimiento del apoyo metodológico y tecnológico para actualizar la docencia, de manera que estimule y favorezca el estudio, la comprensión inteligente de la enseñanza, y el desarrollo de una actitud crítica frente a los distintos campos del saber.

Por otra parte, el Programa de Bachillerato será evaluado integralmente con el objeto de extraer lecciones de la experiencia reciente, aplicar los correctivos necesarios, e innovar las formas de ingreso a la Universidad. A través de una formación más gradual y flexible, el alumno obtendrá el grado de bachiller para avanzar, posteriormente, a licenciaturas basadas en asignaturas propias del área del conocimiento a la cual optó, y seguir hacia niveles de mayor especialización en la formación profesional.

Como parte de la implementación de programas de formación general, y del trabajo de fortalecimiento de sus campus, la Universidad de Chile logrará poner en marcha al menos un plan piloto, en un plazo no superior a dos años, en el Campus Sur. Concluido dicho período, se evaluarán resultados concretos en la dirección antes indicada, particularmente en los programas de formación general y básica, así como en los esfuerzos de integración transversal con miras a establecer un ingreso común.

La Universidad de Chile procurará formar alianzas estratégicas entre las instituciones de educación superior en el país, para lograr un creciente consenso sobre la necesidad de introducir cambios como los indicados. Se espera así, lograr que dichas innovaciones institucionales sean facilitadas por las reformas que requiere el sistema universitario, y congruentes con ellas.

Objetivo específico 1.4 Avanzar en la acreditación de programas de pregrado

Con el objeto de contribuir a la transparencia de la calidad de la formación de los estudiantes en el sistema universitario, la Universidad de Chile impulsará la acreditación de todas sus carreras en instancias nacionales, y en el nivel internacional cuando corresponda. Como el país lo necesita, la Universidad de Chile buscará alianzas para contribuir a un perfeccionamiento del sistema y la generalización de éste en el medio nacional. El crecimiento, heterogeneidad y debilidades que muestra el sistema universitario, aconsejan avanzar en la acreditación de programas con el objeto de disminuir los riesgos que puedan comprometer la fe pública.

El proceso de autoevaluación indicado en el objetivo 1.6 constituye una necesaria etapa previa para preparar a la institución hacia la fase de acreditación.

Objetivo específico 1.5. Lograr mayor pertinencia en los programas de formación profesional

Es necesario avanzar hacia una formación profesional que responda en mayor medida a los requerimientos de la sociedad, lo cual exigirá profundizar los vínculos con las fuentes de empleo de nuestros egresados, y con las nuevas prácticas de trabajo y de ejercicio de las profesiones. En esta dirección, la Universidad de Chile adoptará acciones concretas para lograr un vínculo más estrecho con sus ex alumnos. Particular atención, merece la necesidad de ampliar los estudios de seguimiento de nuestros egresados en el medio laboral, y el perfeccionamiento de las relaciones con las instancias públicas y privadas que tienen incumbencia en esta situación.

Objetivo específico 1.6.

Fortalecer el proceso de Autoevalución de programas académicos desde una perspectiva transversal e integral

Por medio de la Dirección de Pregrado y el Comité de Autoevaluación, ambos de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, se coordinará y orientará estratégicamente el proceso de innovación, racionalización y de autoevaluación de los programas docentes. Se espera que, en el largo plazo, la autoevaluación sea un instrumento efectivo para el mejoramiento de la calidad, pertinencia e innovación en la docencia, de acuerdo a las orientaciones estratégicas institucionales.

La autoevaluación, entre otras materias, contribuirá a:

- Mejorar las relaciones entre docentes y estudiantes a través de una mayor calidad en la atención de estos últimos.
- Actualizar y asegurar la revisión periódica del sistema curricular
- Incentivar la acreditación creciente de los programas de docencia impartidos en la Universidad
- Ajustar la duración efectiva de la carrera a su duración teórica
- Mejorar la efectividad del trabajo académico, particularmente a través de la integración de los esfuerzos desde una perspectiva transversal, tanto del personal académico como en la utilización de la infraestructura existente.

Continuando con la política que se ha estado implementando, en un plazo no superior a dos años se encontrarán en ejecución a lo menos otros 4 procesos de autoevaluación, los cuales habrán cumplido las etapas de análisis estratégico interno, informe de pares externos, plan de acción, firma de convenios y seguimiento. En consecuencia, se adoptarán las acciones orientadas a corregir eventuales falencias que se detecten en los procesos de autoevaluación.

Aún cuando se continuará con los procesos vigentes de autoevaluación y acreditación de postgrado, entre otras materias, se privilegiarán en esta primera etapa los programas de pregrado, facilitando así la acreditación de carreras de este nivel.

Objetivo específico 1.7.

Fortalecer las actividades de educación continua e incorporar nuevas tecnologías de comunicación al proceso docente

Se impulsará decididamente la educación continua, educación a distancia y la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicaciones al proceso docente. La Universidad de Chile avanzará en esta dirección a través de una estrategia institucional que coordine la labor de las facultades y organismos, introduciendo innovaciones que signifiquen un real mejoramiento de la calidad de la docencia y una mayor efectividad de los procesos de aprendizaje.

El aprovechamiento integral de la actual disponibilidad institucional de redes y de las más modernas tecnologías de comunicaciones, permitirá mejorar en este período el acceso del alumno a textos, medios audiovisuales, bibliotecas actualizadas y digitalizadas y a medios que lo contacten a fuentes de información y conocimiento. Paralelamente, será necesario favorecer e impulsar acciones que conduzcan a la creación de contenidos educativos apoyados en tecnologías de información y comunicación

Este es un proceso que se orientará primordialmente a:

- Fortalecer la infraestructura tecnológica
- Implementar y desarrollar programas de entrenamiento en el uso de tales tecnologías en los estudiantes y docentes
- Diseñar y ejecutar programas de educación interactiva a distancia, tanto en el nivel de los estudiantes de los programas regulares de formación, como en el de los programas de extensión.

La Universidad de Chile buscará alianzas con otras instituciones de educación superior nacionales e internacionales, y con organismos que tengan un alto reconocimiento en la creación e implementación de programas de educación a distancia.

2. Consolidar el liderazgo nacional y avanzar en el reconocimiento internacional del postgrado

Parte importante de los programas de doctorado acreditados en el país son ofrecidos por la Universidad de Chile. Asimismo la institución cuenta con más de un centenar de programas de magíster, con sus menciones. La presencia y dedicación de un número importante de académicos de excelente nivel, en las más diferentes áreas del conocimiento, constituye una de las principales ventajas comparativas de la Universidad. No obstante, con el propósito de avanzar en el liderazgo nacional e internacional, se debe ordenar, elevar y consolidar el nivel de los programas de postgrado para así promover su calidad y excelencia.

Institucionalmente, la coordinación óptima entre los programas de postgrado, la de sus académicos ejecutores, el aprovechamiento de recursos con economías de escala, sólo podrá lograrse si se avanza en el rediseño, fortalecimiento y liderazgo en nuevas formas de coordinación y administración de estos programas.

La misión institucional de contribuir a superar los desafíos de país en este milenio, requiere que la Universidad establezca nuevos programas de postgrado, de acuerdo a áreas prioritarias para el futuro desarrollo integral de la nación.

Objetivo específico 2.1.

Lograr una mayor coordinación y fortalecimiento de la administración y gestión de los programas de postgrado.

Se avanzará en el fortalecimiento de la administración y gestión de los programas de postgrado con el fin de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos y una coordinación más eficiente de los programas de magíster y doctorado existentes. Se espera, además, desarrollar nuevas iniciativas que respondan a los desafíos que enfrentará en el futuro, especialmente en el campo interdisciplinario.

El Consejo de Directores de Escuelas de Postgrado asumirá un rol determinante en las readecuaciones que sean necesarias, para lograr un ordenamiento de dichos programas desde una perspectiva institucional transversal. Del mismo modo, los comités por áreas

cumplirán un papel activo en la misma dirección, con el propósito de obtener una mayor calidad y pertinencia de los programas.

Objetivo específico 2.2.

Acreditar todos los programas de postgrado en instancias nacionales y avanzar en la acreditación en el nivel internacional.

Se fortalecerá la acreditación de los programas de postgrado en los niveles nacional e internacional, con el fin de consolidar aquellos existentes y los nuevos que no hayan alcanzado dichos estándares.

Aquellos programas que no logren su acreditación en un plazo prudente serán sometidos a una rigurosa autoevaluación interna con el objeto de detectar y corregir sus falencias. De persistir las dificultades para su acreditación, se evaluará la permanencia o readecuación de ellos.

Objetivo específico 2.3.

Aumentar los programas de postgrado y la oferta de vacantes según prioridades de interés nacional

La Universidad de Chile responderá a las prioridades del país, aumentando sustancialmente el número de alumnos atendidos en los programas de magíster y doctorado, contribuyendo así al desarrollo integral de la nación. El aumento de las vacantes en programas de postgrado será una respuesta institucional a las demandas de la nueva política de Estado y requerimientos del sector productivo.

Se fomentará, asimismo, la interdisciplinariedad de los programas de postgrado, el uso más racional de la infraestructura y se persistirá en el logro de una mayor integración académica. De igual modo, se incentivará el desarrollo de postgrados y postítulos en asociación con otras universidades reconocidas internacionalmente. Asimismo, con el propósito de responder adecuadamente a la formación de profesionales de excelencia, se promoverá la creación de postgrados con énfasis en aspectos aplicados y que mantengan estrechos vínculos con el sector productivo.

En el incremento de la proporción de estudiantes de postgrado en la institución, se espera incorporar un número importante de estudiantes extranjeros, especialmente latinoamericanos.

Objetivo específico 2.4.

Promover la formación en el nivel de postdoctorado.

La Universidad de Chile se anticipará a los futuros requerimientos del país avanzando en áreas prioritarias de interés institucional y nacional, hacia la formación en el nivel de postdoctorado. En estos casos deberá asegurarse la más alta excelencia y respaldo en investigación.

Objetivo específico 2.5.

Aumentar la efectividad de los programas disminuyendo los tiempos de permanencia del alumno

Se aplicarán incentivos y modificaciones reglamentarias con el objeto de disminuir el exceso de tiempo que los estudiantes permanecen en los programas. Será necesario contrarrestar las dificultades que impiden que el alumno tenga dedicación plena al programa, readecuar los currículos sobredimensionados, y superar las descoordinaciones en el plan curricular.

Objetivo específico 2.6.

Lograr una mayor coordinación con los programas de pregrado

En el marco de un sistema de educación continua la Universidad de Chile se ha propuesto alcanzar una mayor coordinación entre los programas de postgrado y de pregrado. En este proceso se buscará evitar duplicidades en los esfuerzos de los académicos y estudiantes, se mejorará la calidad de la formación de pregrado, y se facilitará la movilidad e integración entre programas.

3. Fortalecer y consolidar la investigación científica y la creación

La Universidad de Chile completará, durante el presente año, el proceso de evaluación de la investigación, emprenderá acciones orientadas a consolidar las áreas de investigación y de creación de mayor desarrollo en la institución, fomentará aquellas de primordial interés y necesidad para el país, definirá prioridades en líneas temáticas y formulará un plan de trabajo específico para los próximos años.

La investigación es una de las funciones de mayor fortaleza en la Universidad de Chile, ya que prácticamente la mitad de las publicaciones realizadas por autores nacionales en revistas internacionales con comité editor, son obra de sus académicos. Este liderazgo le ha permitido obtener recursos a través de concursos y grants y formar grupos interdisciplinarios reconocidos que abarcan todas las áreas del conocimiento.

Por lo mismo, la necesidad de vinculación con el medio externo induce a formular estrategias que faciliten la creación y transferencia de tecnología en la asociación Universidad-Empresa, Universidad-Estado y Universidad-Sociedad.

Se establecerá una relación aún más estrecha entre los programas de investigación y los programas de postgrado. Asimismo, se fomentará la formación de investigadores con capacidad de ahondar en los temas del conocimiento, enriqueciendo las áreas de docencia de la Universidad y transfiriendo los resultados de su quehacer a los sectores productivos y de servicios. Del mismo modo, se propiciará la investigación en las áreas tecnológicas ligadas a la sociedad de la información.

Las nuevas formas de vinculación externa y los requerimientos de financiamiento de actividades académicas, necesitan del incentivo a los resultados creativos de los académicos, orientando recursos hacia investigaciones que resuelvan problemas de interés en la producción de bienes y servicios, y resguardando estos resultados por medio de la inscripción de patentes y derechos.

Objetivo específico 3.1. Definir áreas prioritarias

La Universidad de Chile consolidará sus diversos campos de investigación, particularmente aquellos de relevancia en temas de interés para el país, y de reconocido prestigio internacional. Se fomentará el desarrollo de áreas de investigación multidisciplinaria, de acuerdo a los desafíos y a las oportunidades que se presenten, y que sean compatibles con el cumplimiento de la misión institucional. Un paso importante se ha dado ya en esta dirección, en los ámbitos del medio ambiente, de las políticas públicas, de los estudios pedagógicos, modelamiento matemático, ciencia de los materiales, y estudios latinoamericanos, entre otros.

Objetivo específico 3.2. Mejorar los índices de publicaciones en revistas de reconocido prestigio nacional e internacional

La Universidad de Chile promoverá un sustancial mejoramiento de los índices de publicaciones en revistas de corriente principal, afiatando su liderazgo actual. En este contexto, la política de Estado de fomento y financiamiento de la actividad científica y tecnológica asumirá mayor relevancia. De igual modo, se fomentará el número de publicaciones en revistas reconocidas en el ámbito profesional. Por último, las revistas publicadas por la Universidad de Chile en diversas áreas de interés científico, tecnológico y cultural, tendrán que obtener, en el corto plazo, la categoría de publicación registrada o reconocida internacionalmente.

Objetivo específico 3.3. Fortalecer el desarrollo de las humanidades y las artes

El compromiso de la Universidad de Chile con el desarrollo de las humanidades, y las artes queda de manifiesto al examinar su producción, influencia en el medio nacional y su permanente renovación. Sin embargo, como es obvio, el desarrollo en estas áreas no puede, necesariamente, medirse ni evaluarse con los mismos parámetros de financiamiento utilizados para la investigación científica y tecnológica, a riesgo de introducir graves prejuicios que atentan contra su proyección futura. Consecuentemente con ello, la Universidad de Chile se compromete a asumir un rol más determinante en estas disciplinas, particularmente por medio de la adopción de mecanismos de asignaciones presupuestarias y de convenios de desempeño.

Objetivo específico 3.4. Fomentar una cultura de evaluación y gestión de la investigación

La Universidad de Chile mejorará los procesos de evaluación de la investigación no sólo en la producción académica, sino también en el de su impacto en la formación de estudiantes, principalmente de postgrado, y en sus aplicaciones a los problemas nacionales. De esta manera se podrá disponer de una mejor forma para medir la contribución al desarrollo del país en los ámbitos académico, tecnológico, de formación de científicos y económico. Se avanzará, en el corto plazo, en la definición de indicadores confiables de gestión en este campo.

Objetivo específico 3.5.

Renovar la dotación de académicos y aumentar la proporción de académicos con postgrados.

La Universidad de Chile iniciará a partir del año 2001 un programa de renovación gradual de su dotación de académicos, que se basará en instrumentos presupuestarios y de políticas de personal. Incentivará el perfeccionamiento a través de los estudios de postgrado en las universidades de mayor prestigio internacional, con el propósito de desarrollar la generación académica de relevo. Con ello, se espera aumentar, el porcentaje de profesores con grados de doctorados para fortalecer la docencia y la investigación.

Objetivo específico 3.6.

Buscar una mayor vinculación de la investigación con sectores productivos de interés nacional.

Se fomentará la transferencia de los resultados de la investigación universitaria a los sectores productores de bienes y servicios del país. Se propiciará la investigación en las áreas tecnológicas ligadas a la sociedad de la información. Se fortalecerán variadas formas de asociación Universidad-Empresa, Universidad - Estado y Universidad-Sociedad, con el fin de facilitar la creación y transferencia de tecnología, y colaborar en el ámbito de formulación de políticas. Para consolidar esta vinculación externa se fortalecerá el sistema de inscripción de patentes y derechos.

4. Mejorar la extensión como medio de vinculación con actividades de relevancia nacional

La Universidad de Chile administra tres canales de extensión principales. Las actividades de extensión intramuros, que buscan integrar y hacer partícipe a la comunidad universitaria de la labor de difusión interna. La extensión hacia el exterior, que tiene el propósito de llevar a la comunidad nacional los contenidos y resultados del trabajo académico. La extensión artística y cultural, dirigida a la comunidad, que se realiza tanto a través del trabajo de los conjuntos profesionales estables, como de otros, formados por estudiantes y profesores. La Universidad ha cumplido tradicionalmente un rol destacado en estas actividades, el cual se espera aumentar en el futuro.

Objetivo específico 4.1 Contribuir en forma directa a la solución de problemas de gravitación nacional

La Universidad de Chile continuará con su compromiso de contribuir a la solución de problemas que afectan al país. Por esta razón, seguirá realizando propuestas ante los organismos correspondientes, con el propósito de formar las alianzas necesarias, que permitan impulsar proyectos de real impacto. Entre otras áreas de interés, se pueden destacar iniciativas en materias de salud, educación, medio ambiente, tecnologías de producción y gobernabilidad. Asimismo, la Institución buscará las alianzas estratégicas necesarias para efectuar contribuciones desde la perspectiva universitaria, a los objetivos de desarrollo regional y descentralización que se ha propuesto alcanzar el país.

Objetivo específico 4.2 Consolidar a la Universidad de Chile como espacio para el debate crítico y amplio sobre temas nacionales

La consolidación de la Universidad de Chile como espacio para el debate crítico y amplio sobre temas nacionales es un objetivo que se alcanzará en el corto plazo. Las actividades realizadas en esta dirección, en las diversas unidades académicas, en la Casa Central de la Universidad, así como a través de la participación en teleconferencias de alcance nacional, dan cuenta de la importancia que la Institución asigna a esta función. En los próximos años se intensificará la organización de debates

altamente participativos sobre temas de interés nacional, y se crearán las condiciones para cumplir con el espíritu crítico de ellos, de acuerdo a la misión.

Objetivo específico 4.3 Lograr una mayor efectividad en la transferencia tecnológica

La Universidad de Chile se ha propuesto fortalecer las actividades de transferencia tecnológica que sean de alto impacto nacional. Se intensificará la vinculación con el sector productivo en los ámbitos público y privado, con el objeto de asegurar una mayor efectividad en dichas actividades. Se implementará una política de incentivos que permita lograr una mayor aplicación de los resultados obtenidos en los proyectos de investigación y desarrollo, tales como FONDEF. Por otra parte, la iniciativa Parque Tecnológico en Carén, no sólo permitirá alcanzar una mayor vinculación universidad-sector productivo, sino que también podrá ejercer una influencia determinante en el despegue de alianzas estratégicas entre ambos sectores, tal como ocurre en otras naciones de mayor desarrollo académico, tecnológico y económico.

Objetivo específico 4.4 Fortalecer el ámbito de la cultura y extensión artística de alcance nacional

La Universidad de Chile, en los próximos años, no sólo mantendrá las actividades de interés nacional en el ámbito cultural y artístico, sino que se propone proyectarlas más aún, en experiencias como las escuelas de verano, difusión teatral, actividades de extensión de facultades y organismos, actividades de los museos de Arte Contemporáneo y de Arte Popular Americano, así como las que se realizan por medio de los conjuntos artísticos estables, entre otras.

5. Mejorar y modernizar la administración universitaria y la situación patrimonial

La Universidad de Chile deberá responder exitosamente a los necesarios requerimientos de rendición de cuenta pública y del eficiente uso de los recursos. Esta es una necesidad no sólo frente al Estado, sino también ante las organizaciones y

agentes externos del ámbito privado, que a través de diferentes instancias se relacionan con la Institución.

El mejoramiento de la gestión universitaria es uno de los objetivos estratégicos que deberá comprometer a toda la comunidad universitaria. Entre los factores externos que dificultan el logro de este objetivo se encuentran las restricciones impuestas por la legislación vigente a las universidades estatales y la ausencia de una regulación correcta, para favorecer una adecuada competencia en el sistema de educación superior. Será necesario avanzar, particularmente en el diseño de mecanismos que contrarresten los efectos negativos derivados de tensiones entre el cumplimiento de la misión de universidad nacional y pública, y la necesidad de autofinanciamiento impuesta por el modelo de educación superior vigente.

Se avanzará en una reorganización que permita lograr una mejor gestión de organismos que enfrentan problemas derivados de su actual dependencia o indefiniciones en sus actividades académicas, profesionales y de extensión.

Objetivo específico 5.1 Conseguir una mayor integración en el trabajo académico

La Universidad de Chile fortalecerá, desde una perspectiva institucional, la integración del trabajo académico con el propósito de mejorar su gestión, aún cuando algunas políticas públicas e instrumentos de financiamiento de la investigación hayan privilegiado y fomentado el trabajo individual y la desvinculación de lo institucional. La Universidad de Chile, por la complejidad y diversidad de sus disciplinas, ofrece condiciones ideales para lograr este objetivo, para lo cual desarrollará una política de integración de campus, contrarrestando así las dificultades inherentes a la dispersión geográfica de sus unidades académicas.

Objetivo específico 5.2 Fortalecer y reconocer la labor y administración docente

El logro de los resultados esperados en la calidad, pertinencia e innovación de la formación de pregrado estará acompañado del reconocimiento explícito a la labor y administración docente, a través de reformas de los reglamentos de calificación y de evaluación que así lo establezcan. Con ello se espera compatibilizar la excelencia

académica, particularmente en investigación, con la constante preocupación y dedicación de los profesores para lograr un mejoramiento de la calidad del pregrado. Esto incluirá nuevas responsabilidades en administración docente, cambios curriculares, innovación en metodologías de enseñanza y aprendizaje, e incorporación de tecnologías de alto impacto en el mejoramiento de la calidad de la docencia, entre otras iniciativas.

En las unidades académicas se avanzará en el fortalecimiento de las Escuelas, de manera que sean las únicas responsables de la administración curricular de la docencia de pregrado. Asimismo, se adoptarán medidas y se pondrán en marcha programas, de modo que los docentes cuenten con nuevos medios de actualización y de capacitación para el mejoramiento de las metodologías de enseñanza y aprendizaje.

Objetivo específico 5.3 Perfeccionar y modernizar los sistemas de calificación y de evaluación

El mejoramiento de la gestión institucional deberá ir acompañado de un perfeccionamiento y modernización de los sistemas de calificación y de evaluación del personal. Así será posible avanzar en un mayor reconocimiento y valoración de la contribución y compromiso del personal, procurando mejorar sus condiciones laborales y calidad de vida, y facilitando su propio desarrollo en la institución.

Objetivo específico 5.4 Integrar y optimizar el uso de la infraestructura y del equipamiento.

Se implementarán acciones efectivas para disminuir los problemas derivados de la actual dispersión geográfica de las unidades académicas, que tiendan a la concentración del uso y de las inversiones en infraestructura en un número reducido de campus. Se pretende así aprovechar mejor el recurso académico, la planta física y el equipamiento, generando ahorros en los procesos de gestión académica y administrativa (ver también el objetivo específico 1.3). Se espera, además, ofrecer una mejor calidad de vida a todos los integrantes de la comunidad universitaria, particularmente a los estudiantes.

La incorporación creciente de tecnologías de información y comunicaciones a distancia contribuirá a la optimización del uso de la infraestructura y equipamiento,

mitigando los efectos adversos de la dispersión geográfica. Finalmente, se actualizará un catastro de los usos de los activos fijos e inmuebles de la Universidad de Chile, con el propósito de contribuir a mejorar la eficiencia en la administración de su infraestructura.

Objetivo específico 5.5. Fortalecer programas en materias de comunicaciones e información

Se intensificará el uso de tecnologías de información con el fin de contribuir a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y a apoyar la investigación y los servicios, ampliando el acceso a estos recursos de académicos y estudiantes. Ello implica habilitar la biblioteca digital en todos los campus, asegurando la conservación y acceso a la información y conocimiento generados por sus académicos, como asimismo incorporando y manteniendo el patrimonio histórico y cultural institucional.

La infraestructura tecnológica deberá ampliarse a todos los campus, para acceso y uso de la comunidad universitaria, bajo dos criterios básicos: multimedialidad y conectividad global.

Objetivo específico 5.6. Usar el análisis institucional como instrumento estratégico

Se pondrá en funcionamiento un sistema de recopilación de antecedentes de carácter permanente, sólido, confiable, actualizado y de fácil acceso y operación, que establezca una base de datos de los resultados de la gestión académica y administrativa, referida a indicadores propios de la actividad académica, recursos humanos, físicos y financieros, estudiantes y personal de la institución.

Se aplicarán indicadores a los antecedentes de manera que conduzcan a la producción de informes estadísticos y analíticos, que contribuyan a fortalecer los procesos de autoevaluación y la formulación de planes y programas estratégicos. Las estadísticas y los informes serán la base de un análisis institucional periódico y permanente, de manera de contar con indicadores de resultados de la gestión académica y administrativa, y obtener parámetros de comparación entre unidades de la institución con otros organismos de educación superior nacionales y del extranjero.

Objetivo específico 5.7 Mejorar la gestión académica y administrativa.

La Universidad de Chile ha iniciado un ambicioso programa de mejoramiento de la gestión universitaria a través del rediseño de sus procesos en el ámbito académico y administrativo, respondiendo, de esta manera, a los requerimientos modernos de gestión en educación superior. Los esfuerzos y recursos se orientarán a satisfacer las expectativas y demandas de servicios de los estudiantes, académicos y usuarios internos y externos. La puesta en marcha del proceso se enmarca en características de mejoramiento continuo, énfasis en la calidad, disminución de costos y tiempos de respuesta, y eliminación de actividades burocráticas. El trabajo se basa en redes y equipos transversales en la administración central y en las unidades ejecutoras, tanto en el ámbito académico como administrativo.

Por medio de este programa se incorporarán herramientas tecnológicas y de comunicación al quehacer docente y administrativo, focalizando éstas en aquellas instancias donde se detecte que habrá una mayor contribución al mejoramiento de la productividad y calidad del trabajo realizado.

Un paso adicional será la profesionalización de la administración universitaria para que la Universidad de Chile asegure el cumplimiento efectivo de su misión, como lo han hecho otras universidades públicas líderes en el ámbito internacional. Asimismo, se avanzará en la formación de personal, para que asuma sus tareas con mayor flexibilidad, con creciente iniciativa, autonomía y responsabilidad, preparándose de esta manera para una fase posterior de control de gestión y rendición de cuenta pública por objetivos.

Objetivo específico 5.8 Utilizar el presupuesto como instrumento de gestión.

El presupuesto será utilizado como un instrumento de gestión el cual respaldará adecuadamente las políticas y programas institucionales. En el corto plazo la Universidad de Chile deberá alcanzar los consensos necesarios para corregir el modelo actual de asignación de recursos entre facultades y organismos, con el objeto de incentivar una mayor contribución al logro de metas institucionales, dentro de un esquema financiero descentralizado. El presupuesto incluirá contrapartes en recursos frescos para proyectos de alta relevancia institucional.

Se reestructurarán los pasivos a largo plazo, para lo cual será fundamental mantener una disciplina presupuestaria tendiente a controlar el déficit y los desequilibrios de caja que conducen a la inestabilidad financiera. Por otra parte, la conversión de activos será utilizada para financiar la realización de proyectos académicos que respondan a las orientaciones estratégicas institucionales.

6. Consolidar la vinculación externa y avanzar en la internacionalización de la Institución

En el marco de las funciones primordiales de su misión, la Universidad de Chile avanzará en una estrategia institucional de vinculación externa en los ámbitos nacional e internacional, definiendo nuevas áreas de apertura, nuevos contactos, y buscando beneficios mutuos en las asociaciones con sectores productivos y de servicios. Asimismo, se profesionalizarán estas actividades, para formar una masa crítica de personal conocedor de las potencialidades al interior de la Universidad. Será necesario incorporar profesionales en la gestión de proyectos con capacidad de identificar oportunidades y servicios académicos que puedan tener repercusión en nuestro medio nacional y en el exterior, y de concretar vínculos con instituciones de educación superior, empresas y otras organizaciones.

La globalización actual exige de la Universidad una presencia internacional más agresiva en la formación de alianzas en diversos campos y regiones. No sólo la investigación requiere de más amplios y mayores intercambios y de convenios de cooperación, también lo demandan la docencia de pregrado, y especialmente la de postgrado, así como las actividades de creación y de servicios.

Objetivo específico 6.1. Consolidar la vinculación con el medio externo.

La Universidad de Chile consolidará el proceso de institucionalización de la vinculación con el medio externo nacional e internacional, especialmente universitario, y con los sectores productivos y de servicios, públicos y privados. Se avanzará en la asignación de funciones y recursos específicos a una unidad central que coordine las

capacidades instaladas, los conocimientos acumulados en la Institución y las relaciones con el medio externo, buscando valor agregado y beneficios mutuos en estas asociaciones. Las actividades se centrarán, en una primera instancia, en la búsqueda de negociaciones que fortalezcan la investigación y desarrollo, las transferencias de tecnologías, los convenios de fortalecimiento académico, y la identificación de ideas, procesos y productos patentables.

Objetivo específico 6.2. Ampliar y diversificar la internacionalización

La Universidad de Chile cuenta con un reconocimiento que le ha permitido establecer convenios y llevar a cabo programas de cooperación con instituciones de alto prestigio internacional. A esto ha contribuido el hecho de mantener unidades especializadas en el tema y al apoyo recibido desde la Fundación International University Exchange, con sede en Washington D.C., Estados Unidos. Son numerosos los países, organismos y entidades con los cuales la Universidad mantiene programas activos de cooperación e intercambio. No obstante, con la globalización imperante en el mundo, se están identificando y consolidando nuevas instancias y ámbitos regionales y subregionales, particularmente Asia-Pacífico y Latinoamérica, que requieren de la presencia activa de la Universidad, como un aporte a la internacionalización del país y de su propia comunidad. Por esta razón, se fortalecerán las actividades que están emprendiendo actualmente las facultades y organismos, corrigiendo las debilidades presentes, y potenciando el trabajo conjunto. Se complementará el trabajo de la Oficina de Washington con una unidad especializada local que se dedique a coordinar, agilizar y operacionalizar los proyectos.

IV. CONCLUSIONES Y PRÓXIMAS ETAPAS.

Este documento corresponde a las Orientaciones Estratégicas de la Universidad de Chile para el período 2000-2005, que ha venido desarrollándose en diversas instancias a partir de los Seminarios que tuvieron lugar en el Consejo Universitario desde fines de 1998. Su propósito central es proveer un marco para la puesta en marcha de un plan estratégico institucional.

Se ha optado por privilegiar en esta etapa, la formulación de objetivos estratégicos y de objetivos específicos, los cuales constituyen elementos orientadores para la formulación más detallada de planes de acción de facultades e institutos, que sean el respaldo de un plan institucional. Las orientaciones estratégicas para el período indicado, se han establecido sobre la base de un análisis FODA el cual se incluye en el anexo. Algunas de éstas se encuentran en una etapa de mayor consenso y avanzan, en algunos casos, en la incorporación de lineamientos de planes de acción, además de la definición de instrumentos. En otros casos, las orientaciones estratégicas representan lineamientos más generales en cuyos planes de acción se está avanzando.

Para lograr los objetivos estratégicos aquí enunciados, la Universidad de Chile definirá metas, instrumentos y plazos que permitan implementar planes de acción más específicos en diversos ámbitos. Asimismo, deberá introducir las modificaciones necesarias en sus políticas, y normativa interna con el propósito de asegurar los resultados esperados. Este es un proceso en marcha que comprende el involucramiento y compromiso de la comunidad universitaria.

En la etapa actual, el documento está siendo distribuido a las facultades e institutos para que pongan en acción las orientaciones, establezcan las prioridades y contribuyan a la definición de los plazos y acciones específicas para la formulación de un plan de acciones que integre dicho trabajo desde una perspectiva institucional.

El Plan Estratégico para la Universidad de Chile se plantea, en la siguiente etapa, como un amplio consenso entre sus estamentos y unidades, procediendo desde la base, más que como resultado de imposiciones del nivel superior. Por ello, se espera que este instrumento sea incorporado dinámicamente al trabajo diario. La discusión de estas ideas en el nivel de los Consejos de Facultades y Departamentos, Consejo Universitario, como también en la Comisión Normativa Transitoria, son aspectos fundamentales en su perfeccionamiento, especialmente en el plano de las metas y acciones. Las cambiantes circunstancias del medio nacional e internacional, hacen que este Plan no se considere definitivo ni inalterable, de ahí la importancia de su revisión periódica, tanto por las instancias directivas como por la comunidad universitaria.

El éxito de la definición y puesta en marcha del plan estratégico en la Universidad de Chile requiere de la participación y compromiso de la comunidad universitaria con los objetivos trazados. El liderazgo y compromiso de los directivos, sin embargo, será uno de los factores críticos de éxito tanto en la etapa de propuestas específicas, como en la administración de los cambios que sea necesario implementar.

ANEXO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

FORTALEZAS

1. Principal Universidad Nacional.

La Universidad de Chile goza de un reconocimiento nacional e internacional como la principal universidad chilena. Registra el mayor desarrollo nacional, liderando en cobertura; variedad de disciplinas; integración de docencia de pregrado, postgrado y postítulos; programas de especialidades, particularmente médicas y odontológicas, e investigación y creación artística. La cobertura y diversidad de su quehacer académico determinan una universidad de excelencia y de alta complejidad, lo cual se manifiesta en una comunidad de académicos altamente reconocidos, y de profesionales de excelencia que complementan dicha labor. Asimismo, la Universidad de Chile destaca en América Latina en el grupo de universidades orientadas a la docencia e investigación.

2. Liderazgo en investigación en áreas dominantes.

Liderazgo nacional en investigación concentrado en algunas áreas dominantes, medido como número de publicaciones en revistas de corriente principal y recursos captados para la investigación científica.

3. Liderazgo en postgrado y postítulos, tanto en matrícula total como en programas acreditados.

Liderazgo nacional en el postgrado, medido como el mayor número de programas de doctorado y magister ofrecidos en el país, así como en la mayor proporción de programas acreditados. Destaca, además, la cobertura y diversidad de los programas conducentes a la obtención de postítulos, especialmente en los campos de odontología y medicina.

4. Personal académico de reconocido prestigio.

El liderazgo de su personal académico, se manifiesta particularmente a través del número de Premios Nacionales en Ciencias, Humanidades y Artes, profesores que mantienen Cátedras Presidenciales, y académicos con reconocimiento internacional, entre otros. La incorporación de profesionales de excelencia como docentes complementan esta labor en prácticamente todos los ámbitos del quehacer académico.

5. Preferencias e ingreso de estudiantes de alto potencial académico.

Alumnos de altos puntajes en la PAA y alto potencial académico, forman parte de la comunidad estudiantil de pregrado y postgrado.

6. Excelencia académica e integración social.

Su condición de Universidad pluralista y la diversidad socioeconómica de sus estudiantes, hacen que la Universidad de Chile destaque como una institución de educación superior que compatibiliza excelencia académica e integración social.

7. Egresados exitosos en el mercado laboral y en el ámbito público nacional.

Egresados de esta Universidad son reconocidamente exitosos en el mercado laboral y en la vida pública nacional; también son líderes y personajes influyentes en los ámbitos político, cultural, social y económico. Un porcentaje importante de ellos se ha beneficiado de una efectiva movilidad social.

8. Infraestructura en tecnologías de información y comunicación.

La Universidad dispone de infraestructura de alta tecnología en redes de comunicaciones y en equipamiento científico en algunas áreas líderes en investigación.

9. Múltiples y variadas vinculaciones con universidades y centros académicos internacionales.

El prestigio y reconocimiento de la Universidad de Chile le ha permitido establecer conexiones internacionales, en prácticamente todos los campos del saber, con instituciones de educación superior de igual o mayor desarrollo. Algunas de éstas han

sido determinantes en la formación de alianzas para obtener fondos para la investigación, así como para emprender programas de pregrado y postgrado.

OPORTUNIDADES.

1. Crecimiento de la demanda futura en postgrado, postítulos y especialización en áreas profesionales.

El alto crecimiento del sistema de educación superior, especialmente en la matrícula de estudiantes en carreras de pregrado, creará en los próximos años una demanda potencial para continuar estudios de postgrado y de postítulo. Dicha demanda se fundamenta en una necesidad de diferenciación de los egresados de pregrado del sistema. El desarrollo del postgrado, la diversidad y cobertura de programas de postítulos y de especialización de la Universidad de Chile, representa una ventaja respecto de la mayoría de las instituciones de educación superior del país.

2. Mayor oferta de becas y subsidios para el postgrado.

La expansión del postgrado constituye, además, una prioridad del actual gobierno el cual ha anunciado el apoyo de becas y subsidios para alcanzar estándares en cantidad y calidad en el desarrollo del postgrado, comparables con países de similar desarrollo. La acreditación de programas de doctorado y magíster otorga a la Universidad de Chile un respaldo para satisfacer dicha demanda.

3. Mayores aportes fiscales a ciencia y tecnología.

El aumento del presupuesto fiscal previsto para ciencia y tecnología en los próximos cinco años, junto a incentivos al sector privado permitirá, de acuerdo a proyecciones oficiales, aumentar la participación del gasto en ciencia y tecnología en el PGB. Dadas las fortalezas de la Universidad de Chile en la investigación, ésta es una oportunidad para áreas importantes de la Institución.

4. Globalización, tecnologías de información e innovación.

La creciente globalización que se observa en el sistema de educación superior, facilitada por la incorporación de las tecnologías de información a los procesos de enseñanza y aprendizaje, permite que la acción de una universidad de prestigio como la nuestra, pueda extenderse más allá del área en que se encuentra instalada físicamente, y no se limite a los métodos y medios docentes convencionales.

5. Globalización, tecnologías de información y alianzas estratégicas.

Al mismo tiempo, la globalización y la aplicación de tecnologías de información y comunicación, facilitan alianzas estratégicas entre universidades para atender los nuevos requerimientos en docencia de pregrado, postgrado y postítulo. Los vínculos que la Universidad de Chile mantiene con instituciones de educación superior y centros de investigación internacionales constituyen una ventaja para coordinar esfuerzos institucionales y avanzar en esta dirección. La Oficina de la Universidad de Chile en Washington puede desempeñar un rol determinante en estas alianzas.

6. Ambiente propicio para la innovación en el sistema de educación superior.

El mayor consenso existente entre las instituciones de educación superior respecto de la necesidad de introducir innovaciones en la formación de pregrado, en diseño de currículos desde el punto de vista de su relevancia y actualización, en mallas curriculares y programas de asignaturas, entre otros, es una oportunidad para que la Universidad de Chile lidere cambios de fondo en el sistema, incluyendo innovaciones en el proceso de admisión, duración de las carreras y años de permanencia de los estudiantes en ellas.

7. Nuevos recursos a través del Programa MECESUP.

Los antecedentes disponibles hacen prever que el programa MECE de la educación superior continuará siendo el principal instrumento del Ministerio de Educación para incentivar, a través de la provisión de recursos a las universidades, cambios orientados a completar en la educación superior, las innovaciones incorporadas en la reforma de la educación básica y media. Este Programa favorece alianzas estratégicas entre unidades académicas de una universidad así como entre distintas instituciones. Esta es una oportunidad para que la Universidad de Chile asuma un liderazgo, lo cual supone focalización de esfuerzos, decisiones respecto de prioridades institucionales, trabajo en equipos académicos, rendición de cuentas, cultura de autoevaluación y mejoramientos de gestión, entre otros requerimientos.

8. Crecimiento del sistema de educación superior y alianzas.

La heterogeneidad del sistema de educación superior tanto al interior del Consejo de Rectores como fuera de él, es una oportunidad para que la Universidad de Chile lidere la formación de alianzas con otras instituciones, lo que tiende a fortalecer su rol de universidad nacional.

9. Transferencia tecnológica y vínculos con el sector productivo.

La Universidad de Chile puede asumir un liderazgo en investigación aplicada y transferencia tecnológica si dicho esfuerzo se coordina adecuadamente entre el trabajo académico y el sector productivo, por ejemplo, a través del desarrollo del proyecto Parque Tecnológico Carén. Ésta es una oportunidad complementaria al impulso de ciencia y tecnología que se prevé para los próximos años. Su implementación exitosa podría favorecer incluso el desarrollo posterior de un campus universitario.

DEBILIDADES.

1. Insuficiente implementación de un Proyecto de Desarrollo Institucional.

Ha existido un avance insuficiente en la implementación de un plan de desarrollo orientado a alcanzar metas institucionales pre-determinadas. En parte ésta es una responsabilidad interna, pero es consecuencia también de las tensiones que enfrenta la institución entre el cumplimiento de su misión, las políticas públicas de financiamiento, y las restricciones impuestas por la legislación vigente. En este sentido, el desarrollo de las unidades académicas, carreras y programas puede estar recibiendo señales de políticas públicas que podrían ser incongruentes con el cumplimiento de la misión de la Universidad de Chile (ver sección del tópico amenazas en este anexo).

2. Desarrollo desequilibrado en áreas académicas, respecto de la contribución esperada al cumplimiento de la misión institucional.

Diversos factores, principalmente externos, generados en las dos últimas décadas, han determinado que algunas áreas muestren un alto desarrollo, mientras en otras el trabajo académico se ha visto más bien menoscabado. A esta situación han contribuido políticas públicas que privilegian la generación de ingresos a través de preferencias y orientaciones al mercado, criterios de asignación de recursos para ciencia y tecnología que favorecen a algunas áreas, insuficientes incentivos al desarrollo de las humanidades y ciencias sociales, e indefiniciones de políticas internas.

3. Duplicación de esfuerzos y escasa integración.

La Universidad de Chile enfrenta un problema de duplicación de esfuerzos, determinado en parte por su histórica dispersión geográfica que no favorece la administración de campus, por factores inerciales y asociados a tradiciones, por falta de definición de políticas, y escasez de recursos para implementar un plan maestro de integración de planta física. Estas duplicaciones se ven favorecidas, además, por la tendencia al autofinanciamiento de actividades propias de cada unidad académica, la que a su vez se produce por la falta de incentivos pecuniarios orientadores del desarrollo institucional.

4. Rigidez en el presupuesto y endeudamiento.

La política de asignación de recursos entre facultades y organismos, si bien ha favorecido la descentralización parcial de ingresos provenientes de aranceles y proyectos, ha mantenido prácticamente constante los criterios históricos de los restantes aportes institucionales en un marco de alto endeudamiento. Dicho modelo impone una rigidez al presupuesto como instrumento de asignación de recursos, según indicadores de contribución al logro de metas institucionales, que no necesariamente encuentran autofinanciamiento en el sistema.

5. El presupuesto no incorpora incentivos al mejoramiento de la gestión.

Debido a que el presupuesto no es utilizado como un instrumento de mejoramiento de gestión en la Universidad de Chile, no existe una formulación que respalde adecuadamente políticas e instrumentos efectivos de mejoramiento de la calidad y pertinencia de los programas impartidos en docencia e investigación. Así, los presupuestos resultan ser escasos o nulos para incentivar la investigación,

especialmente la relacionada con formación de investigadores jóvenes, proyectos de enlaces, contraparte de proyectos institucionales a fondos concursables como FONDAP, FONDEF, Programa de Formación Inicial de Profesores, Milenios, y MECESUP, entre otros. Esta es una desventaja institucional ya que a partir de este año el Ministerio de Educación comenzó a exigir contrapartes de recursos frescos para los proyectos presentados al Fondo MECESUP.

6. No existe cultura de autoevaluación para el mejoramiento de la gestión académica.

La creciente competencia de universidades privadas, aumenta el riesgo de no disponer de una cultura de autoevaluación y de programas explícitos orientados a mejorar la calidad y pertinencia de la docencia de pregrado, incluyendo incentivos efectivos al logro de metas tales como: actualizaciones de diseño curricular y programas de asignaturas, nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje, aumento de las tasas de retención y disminución de años de permanencia en la carrera, inversiones en infraestructura, equipamiento y bibliotecas, dedicación docente, seguimiento al desempeño de los egresados en el mercado laboral, entre otras.

7. Déficits en inversión en infraestructura.

Pese a la existencia del Fondo de Desarrollo Institucional del Ministerio de Educación, la Universidad de Chile no ha podido destinar recursos significativos a disminuir los déficits en infraestructura, equipamiento y bibliotecas que afectan algunas áreas de la docencia de pregrado. En parte, esto obedece a los compromisos que impone el servicio de la deuda bancaria, así como a la rigidez del modelo de asignación de recursos antes señalada.

8. Insuficiente esfuerzo para profesionalizar la gestión académica y administrativa.

La Universidad de Chile no ha logrado profesionalizar la gestión académica y administrativa de acuerdo a estándares de universidades líderes de alto prestigio internacional. Varias son las causas de este problema: inadecuado reconocimiento institucional a esta función, escasa retribución de rentas para atraer y/o retener a académicos y profesionales que reúnan un perfil orientado al mejoramiento de la gestión, escaso o nulo entrenamiento de los cuadros profesionales, desconfianzas para emprender trabajos en equipos entre la administración central y las facultades y organismos, rigideces impuestas por el sistema a las universidades estatales,

inadecuado desarrollo de los sistemas de información, bajas remuneraciones del personal académico, proceso lento de toma de decisiones institucionales en los órganos oficiales, entre otras.

9. Bajo porcentaje de personal académico con postgrado.

En nuestra Universidad existe un bajo porcentaje de personal académico con postgrado, respecto a estándares de universidades de prestigio orientadas a la investigación y el postgrado. Sin embargo, la complejidad y cobertura de la Universidad de Chile determina diferentes indicadores en diversas áreas. Es así como las unidades fuertemente orientadas a la investigación y programas de postgrado acreditados, existen grupos consolidados y con un alto porcentaje de personal con postgrado. En cambio en otras áreas, como las orientadas a un trabajo basado en la excelencia profesional, la participación de personal con postgrado es menor, particularmente en medicina, odontología, y artes, entre otras.

AMENAZAS.

1. Indefiniciones e inconsistencias de políticas públicas de educación superior

Las políticas públicas de educación superior presentan inconsistencias, acumuladas durante casi dos décadas, que dificultan el desarrollo de la Universidad de Chile. El sistema tiene indefiniciones que afecta a las universidades estatales y una escasa regulación que, en un esquema altamente competitivo, acentúan las dificultades para el cumplimiento de la misión institucional. Existen restricciones importantes impuestas por la legislación y normativa vigente, inconsistencias en los criterios de asignación de aportes fiscales, ya que no reconocen explícitamente la complejidad y contribución de las actividades efectuadas por las universidades, incongruencias en políticas de financiamiento de la investigación, entre otras.

2. Sistema de educación superior crecientemente competitivo, especialmente a nivel de carreras.

El crecimiento del sistema de educación superior, particularmente de las universidades privadas, ha dado lugar a un esquema más competitivo no solo en captación de alumnos de altos puntajes, sino también en retención de profesores debido a problemas de rentas, pluriempleo de docentes, competencia por el aporte fiscal indirecto. captación de donaciones y apoyo de instituciones privadas, aportes de fondos concursables del Ministerio de Educación, competencia incipiente en algunas áreas que captan fondos para investigación aplicada, probable mayor competencia para becas y crédito universitario. Algunas instituciones privadas están próximas a cumplir dos décadas desde su fundación, otras han alcanzado autonomía y logrado una estabilidad y madurez en algunas áreas docentes. En este sentido, la competencia con las nuevas instituciones no debe desestimarse al comparar la ventaja que representa el prestigio alcanzado en más de un siglo y medio de existencia en relación a universidades incipientes; por el contrario, el foco de atención debe ser la competencia de carreras y programas los cuales sí pueden constituir una amenaza en algunas áreas para la Universidad de Chile, especialmente cuando éstos van acompañados de innovación.

3. Acreditación de programas y alianzas estratégicas.

A nivel nacional se observa un marcado impulso a la acreditación de carreras y programas, lo cual contribuirá a una diferenciación de éstos en el ámbito académico. Por otra parte, se observa una tendencia de universidades chilenas a formar alianzas estratégicas con otras instituciones de educación superior de mayor prestigio internacional, lo cual también podría contribuir a un mayor reconocimiento de sus programas en el medio nacional.

4. Otras universidades y organizaciones del sector productivo pueden anticiparse a innovaciones en docencia basadas en tecnologías de información y comunicaciones.

Las tecnologías de información y de comunicación, están generando cambios significativos en las estrategias de enseñanza y aprendizaje en prácticamente todos los ámbitos de la educación, creación, difusión y aplicación del conocimiento. Esta tendencia está afectando hoy a los sistemas de educación superior en países de mayor desarrollo y en menor grado, aunque en forma acelerada, al sistema chileno. La Universidad de Chile, pese a disponer de una adecuada infraestructura, no se ha anticipado suficientemente a dichos cambios en el proceso docente de pregrado,

educación contínua y educación a distancia. Es preocupante la focalización de esfuerzos en esta área que están haciendo instituciones de menor desarrollo, así como la creciente incorporación de otros actores en este proceso.

5. Rendición de cuenta pública y nuevos requerimientos para acceder a recursos fiscales.

Las políticas públicas están exigiendo una rendición de cuenta pública e introduciendo nuevos requerimientos para acceder a aportes fiscales, como parte de un plan de modernización del Estado, el cual ha mostrado resultados notables en algunas áreas. El Ministerio de Educación está incorporando crecientemente este requisito para optar a financiamiento público lo cual significa nuevas exigencias a la Universidad de Chile a través de: introducción de indicadores de productividad docente y de investigación en la distribución del 5% del aporte fiscal directo, disminución del financiamiento a la línea A del FDI dirigido a todas las instituciones del Consejo de Rectores la cual ha sido en la última década una fuente de financiamiento prácticamente de libre disponibilidad, introducción de glosas en la asignación de aportes fiscales para actividades de interés nacional ejecutadas por la Universidad de Chile, inestabilidad e incertidumbre respecto de esta última fuente de financiamiento ya que se decide anualmente en el proyecto de ley de presupuesto del sector público.