

UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

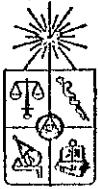
*PRINCIPALES DESAFIOS IDENTIFICADOS EN EL PROCESO DE ANALISIS INTERNO
EN LA UNIVERSIDAD DE CHILE DESARROLLADO
EN EL PERIODO AGOSTO 98 - ENERO 99*

Documento resumen
Marzo 1999

I. INTRODUCCIÓN.

La Universidad de Chile como institución forjadora de la identidad de Chile está deseosa de renovar y consolidar tal carácter. Nuestros esfuerzos se orientan decididamente a recoger en un nuevo estatuto universitario tales anhelos, otorgándole el marco adecuado de una normativa la cual, junto con ser moderna, exige recoger las mejores tradiciones de coherencia entre los derechos y deberes de su gente, sean ellos académicos, estudiantes o funcionarios. En este sentido, la tarea en desarrollo desde hace algún tiempo en torno a los esfuerzos corporativos, que se han expresado tanto en el trabajo de la Comisión de Proyecto Institucional (CPI) como en el Referéndum Universitario, nos abre un horizonte novedoso y atractivo. Al mismo tiempo, la dinámica de los cambios sociales y estructurales del país nos obliga a la acción ejecutiva inmediata, bajo la necesidad de asegurar hoy nuestro mañana. Este es un compromiso de todas las autoridades universitarias.

A fines del mes de agosto se inauguró en la Universidad de Chile un ciclo de presentaciones de los Decanos, Directores de Institutos Interdisciplinarios y Hospital, sobre sus respectivos planes de desarrollo, el cual tenía por objeto compartir información sobre diagnóstico de aspectos académicos, administrativos, interrelaciones entre Facultades y planes de acción, todo lo cual contribuiría a definir las bases de un plan de desarrollo estratégico de la Universidad. Este nuevo proceso, sólo por sí mismo, ya representa un importante avance en cuanto a la forma como enfocar el diálogo universitario y la búsqueda de caminos eficaces para consolidar nuestro desarrollo. Por otra parte, durante el segundo trimestre de 1998



UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

el Ministerio de Educación exigió un Plan de Desarrollo a todas las universidades que decidieran postular al Fondo de Convenios de Desempeño, el cual comenzó a operar durante el mismo año. Al igual que la mayoría de las instituciones de educación superior, la Universidad de Chile no tenía claridad sobre un Plan de Desarrollo Institucional global, que represente un resultado de una discusión interna, escuchando propuestas de desarrollo de todos los organismos de la Corporación. En consecuencia, era evidente la necesidad de emprender un proceso de formulación de dicho Plan, a partir de intervenciones de los propios Decanos y Directores.

Las presentaciones y discusiones habidas en el periodo agosto 98- enero 99 contribuyeron a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan las Facultades y la institución como un todo. En todas las sesiones existió un intercambio de opiniones enriquecedor que contribuyó decisivamente a formar una visión integral sobre el estado de la Universidad, existiendo consenso en la necesidad de destinar un tiempo significativo al análisis de bases de un Proyecto de Desarrollo Estratégico para toda la Universidad. A comienzos de enero, se organizaron dos talleres al cual asistieron Decanos y Vicedecanos, -además del equipo directivo-, que cumplieron el objetivo indicado y sirvieron de instancias preparatorias de un seminario más amplio que se realizaría posteriormente.

El día 22 de enero de 1999 se realizó el Seminario de Planificación Estratégica de la Universidad de Chile al cual asistieron Decanos y Vicedecanos, además del equipo directivo encabezado por el Rector. Este evento tuvo una asistencia notable, durante todo el día. Se formaron tres comisiones entre los asistentes, con el objetivo de obtener conclusiones sobre diversos tópicos previamente definidos según una pauta que sirvió de base y orientación del análisis. Dicha pauta, se formuló a partir de las propias presentaciones de los decanos y según las conclusiones de los dos talleres previos que precedieron el Seminario. (Ver documentos distribuidos en la oportunidad, especialmente los que se anexan).

Este documento tiene por objeto presentar las principales conclusiones del Seminario de Planificación Estratégica de la Universidad de Chile -recogidas y resumidas por la Prorectoría - para entregar orientaciones relacionadas con un plan de acción que sea coherente y comprensible para la comunidad y que



UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

constituya realmente un compromiso institucional. La sección II describe la justificación del proceso y los principales desafíos institucionales identificados en el Seminario. La sección III presenta consideraciones finales sobre las próximas etapas. Finalmente se incluyen anexos con documentos entregados durante el Seminario.

Se hace preciso señalar que el análisis interno, ejecutado en esta etapa, es solo el inicio de un proceso que debe ser permanente en la institución, sobre la base de mirarnos hacia adentro con franqueza para lograr cimentar un mayor espíritu de cuerpo. Así pasaremos con claridad a la acción, especialmente en temas prioritarios como, por ejemplo, repeticiones y duplicaciones de actividades académicas y de servicio, ordenamientos internos y convenios de desempeño.

II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y BASES DE POLÍTICA PARA EL PERÍODO 1998-2002.

El proceso de planificación estratégica en la Universidad de Chile.

a) ¿Por qué se recurre a un proceso de planificación estratégica?

Un plan estratégico de la institución debiera ser una base fundamental para la formulación de acciones que ésta decida emprender como parte de una política de desarrollo. Por lo mismo, la efectividad de un Plan Estratégico depende, entre otros factores, de los antecedentes e información utilizada y, principalmente, de la rigurosidad de su diagnóstico, único modo de identificar verdaderas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La evidencia empírica indica que esta tarea no es fácil de abordar en instituciones de educación superior con la diversidad, tamaño, tradición y complejidad propia de la Universidad de Chile. Como se ha experimentado en la práctica esta no es una tarea sencilla que asegure un éxito inmediato. Por esta razón, existe desaliento en un número no despreciable de académicos que han participado en más de una oportunidad en la formulación de planes estratégicos institucionales que no han tenido impactos positivos significativos, persistiendo problemas no resueltos en todos los niveles de la Universidad.

La iniciativa de emprender un Plan de Desarrollo Estratégico para la Universidad de Chile en 1999 constituye un hecho fundamental en el marco de políticas y acciones que deben orientar el destino de la institución durante el cuatrienio 1999-2002 y, por lo mismo, es una responsabilidad ineludible para los directivos actuales y el Consejo



UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORÍA

Universitario. Varias son las razones que motivan impulsar hoy esta iniciativa velando porque no constituya otro ejercicio más para analizar buenas intenciones, sino para que constituya la base de un plan de acción con resultados concretos, y comprometiendo verdaderamente a la comunidad universitaria. Entre otras, destacan las siguientes razones:

PRIMERO, el entorno de educación superior ha cambiado significativamente desde hace más de una década, a través de numerosos hechos, tales como: reducción de los aportes directos al sistema de educación superior, mayor competencia de universidades privadas tanto por la captación de estudiantes como en la contratación de profesores calificados, competencia por fondos de investigación, tendencia a la generación de ingresos propios, incorporación de cambio tecnológico con impacto en la docencia, preeminencia del desarrollo individual sobre el compromiso institucional, etc. Todo ello está repercutiendo en el presente y afectará en los próximos años el proyecto académico de la Universidad de Chile, a menos que se adopten medidas oportunas y adecuadas en respuesta al nuevo entorno.

SEGUNDO, si bien la Universidad ha mantenido el liderazgo académico en una variedad de disciplinas, es tiempo de complementar dicho liderazgo con un mejoramiento de la gestión administrativa y patrimonial, así como en la propia gestión académica. Este es un desafío que requiere un salto cualitativo importante en la institución y que involucra un programa de convencimiento, capacitación, aprendizaje y modificación de conductas del personal, proceso que necesariamente debe ser gradual, aunque sostenido, y que requiere de instrumentos y técnicas de administración aplicadas a organizaciones complejas como nuestra Universidad. En este contexto, no podemos desconocer la consolidación académica y administrativa ocurrida en otras instituciones universitarias.

TERCERO, observamos que a nivel internacional las instituciones líderes en educación superior, están incorporando en forma creciente instrumentos y técnicas de administración aplicadas a organizaciones complejas como nuestra Universidad, donde el énfasis está orientado al servicio público a través del uso racional de los recursos disponibles. Conceptos y técnicas tales como planificación estratégica, calidad total, administración por objetivos y centros de costos, indicadores de



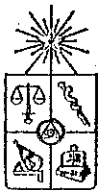
UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

gestión académica y, en general, el cumplimiento de su misión de universidad nacional y pública, están caracterizando cada vez más la administración de instituciones que se consideran líderes en educación superior.

CUARTO, las diversas presentaciones de los decanos permitieron detectar y concluir que la Universidad necesita un trabajo de conjunto, que responda más a una orientación institucional que -sin afectar la necesaria autonomía que deben tener las propias Facultades- consiga la consolidación de las metas específicas del avance disciplinario. Actualmente se observa una institución con tensiones importantes entre el cumplimiento de la misión y las exigencias de autofinanciamiento derivadas de las políticas públicas vigentes, todo lo cual conduce con demasiada frecuencia a conflictos de intereses entre Facultades, Departamentos, y la propia Administración Central. Se requiere de un Plan General que logre disminuir dichas tensiones y asegurar mejores resultados institucionales.

QUINTO, el Proyecto MECESUP impulsado por el Ministerio de Educación comenzó a exigir a partir de 1998 un Plan Estratégico para cada Universidad que opte a los Fondos para Convenios de Desempeño. Independientemente de las observaciones que como institución de educación superior pública efectuemos a dicho Proyecto, la Universidad de Chile siendo parte del Consejo de Rectores debe responder al requerimiento indicado. Sin embargo, existe una razón adicional para emprender un proceso de planificación estratégica y esta es que sería una irracionalidad y una situación paradójica que la Universidad Pública líder en educación superior en Chile no aproveche el conocimiento y experiencia de sus especialistas, -formados en la propia Universidad-, para asegurar resultados que signifiquen no solamente un mejoramiento de la gestión interna, sino también servir de modelo de modernización en la educación superior a nivel nacional e internacional.

SEXTO, el carácter de la Universidad de Chile de constituir por antonomasia una **Universidad Nacional y Pública** debe no solo preservarse, sino consolidarse y perfeccionarse en bien del país en general y, en particular, de nuestro sistema global universitario. Este es un mandato enraizado en el Chile republicano; para cumplirlo se hace preciso recurrir a todas las herramientas modernas sobre gestión de



UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

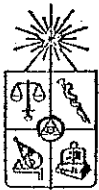
organización universitaria que como institución líder seamos capaces de crear, diseñar y aplicar.

b) Principales desafíos institucionales identificados a partir del proceso de Análisis Institucional.

Durante el desarrollo de las presentaciones de los decanos, de los talleres internos y del propio seminario se debatió extensamente sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la Universidad de Chile. No es este el documento apropiado para reproducir detalles de las diversas intervenciones sobre aspectos estratégicos institucionales. Sin embargo, se entrega a continuación una síntesis más general de los principales desafíos identificados en el seminario.

PRIMERO. La Universidad debe buscar mecanismos que minimicen los efectos negativos derivados de tensiones entre el cumplimiento de su misión de universidad nacional y pública y la necesidad de autofinanciamiento que enfrenta hoy como resultado de las políticas de educación superior. En este sentido, la Universidad no renunciará -en este contexto de financiamiento y restricciones legales- al liderazgo que ha asumido como principal universidad del Estado comprometida con la excelencia en la formación de profesionales, la pertinencia de su quehacer académico, la innovación, la equidad y movilidad social que le ha caracterizado desde su fundación, así como respecto de su contribución a la actividad científica y tecnológica del país, al fomento de las artes y la cultura y al desarrollo del postgrado. El desafío para la Universidad de Chile es consolidar los principios fundamentales de su creación y misión, sorteando las fuertes restricciones presupuestarias y la desregulación del sistema de educación superior que incentiva preferentemente la orientación al mercado.

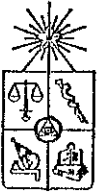
SEGUNDO. La Universidad de Chile debe tender hacia la consolidación de una estrategia orientada a aprovechar las ventajas de ser efectivamente una Universidad completa y compleja, incentivando la interrelación de Facultades, Institutos y, en general, obteniendo ventajas de la cantidad y nivel de excelencia de grupos de académicos altamente calificados y de reconocido prestigio junto con una de sus mayores fortalezas como es el alto nivel de excelencia de los jóvenes que año a año prefieren a esta Universidad. Debe, en consecuencia, tender a superar las desventajas de la dispersión geográfica de sus



organismos e incentivar la integración, el trabajo en equipo, el compromiso con la institución, con sus estudiantes y con sus funcionarios, en oposición a la fragmentación institucional, el individualismo del quehacer académico, la supremacía de intereses opuestos a la proyección institucional, resultantes de un modelo de financiamiento que puede ser adecuado para universidades privadas, pero no para una institución de educación superior con un compromiso país. En síntesis será necesario profundizar en políticas que incentiven la transversalidad institucional y el verdadero aprovechamiento de alianzas académicas estratégicas.

TERCERO. La Universidad de Chile es una institución de educación superior pública y de proyección nacional e internacional. Por lo mismo, recibe aportes fiscales que, aunque proporcionalmente inferiores a la generación de ingresos propios, constituyen una muestra de confianza de la sociedad chilena en la Universidad. En consecuencia, nuestra institución asume un imperativo ético de responder por la provisión de fondos públicos, aún cuando ésta no supere el 33% del financiamiento institucional. Pese a que las políticas públicas de financiamiento de la educación superior no proveen los fondos suficientes para financiar el quehacer académico de las universidades estatales según su misión -y, en consecuencia, no exigen el cumplimiento explícito de una misión orientada a alcanzar objetivos de interés nacional, indicadores de gestión, metas y compromisos con los desafíos del país-, la Universidad de Chile debe contribuir a llenar este vacío introduciendo, por propia iniciativa, rendición de cuentas a la sociedad chilena (*accountability*), sin que eso signifique comprometer la autonomía propia del trabajo académico. Esta es una estrategia que comprende la exigencia ética de responder por los fondos públicos, a la vez que constituye una experiencia única de contribuir a perfeccionar las políticas públicas de educación superior y obtener mayor credibilidad en la sociedad chilena. Los Convenios de Desempeño entre el Ministerio de Educación y la Universidad de Chile, debe ser un real compromiso social y pueden convertirse en una iniciativa exitosa, en la medida que los aportes incrementales del Estado guarden relación con los resultados esperados en la educación superior.

CUARTO, la Universidad debe fortalecer y reafirmar su compromiso con un mejoramiento de la productividad en el campo de la investigación científica y tecnológica, el desarrollo del posgrado y la formación de profesionales, además

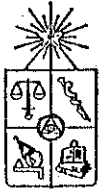


UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

de la función de creación y extensión artístico y cultural. Esto requiere de un claro compromiso interno con la excelencia, calidad, productividad, pertinencia e innovación lo cual debiera resultar en un mejoramiento de la gestión académica, económica y administrativa a nivel de cada uno de los organismos que forman parte de la institución, así como el establecimiento de prioridades institucionales. Esta es una tarea que no es fácil de lograr, ya que la evidencia empírica internacional en educación superior muestra que estos cambios tienen que ser graduales, aunque sostenidos, en instituciones líderes contando, además, con la participación y compromiso de su personal. Será fundamental, por tanto, que este objetivo se logre a través de una estrategia y políticas orientadas hacia **la administración del cambio, en oposición a la administración del status quo**, para lo cual será importante lograr un Acuerdo Marco con los trabajadores que permitan avanzar en esta dirección.

QUINTO, la Universidad de Chile enfrenta un desafío importante en la profundización de la excelencia y readecuación de su quehacer académico aprovechando las ventajas de la incorporación del cambio tecnológico y, particularmente, en la innovación de sus procesos docentes de acuerdo a megatendencias internacionales en educación superior y acordes con los avances en tecnología educacionales renovados. Este programa incluye principalmente cambios curriculares, metodologías enseñanza-aprendizaje, innovación y pertinencia de sus programas de formación profesional de acuerdo a los cambios demográficos y nivel de desarrollo que está alcanzando el país y que, crecientemente, modificarán el perfil de estudiantes de la educación superior.

SEXTO. La Universidad debe adoptar medidas a la brevedad con el propósito de administrar sus pasivos de acuerdo a un plan estratégico, de lo contrario persistirá el déficit presupuestario y los desequilibrios de caja que determinan una inestabilidad financiera difícil de compatibilizar con los otros desafíos que la institución debe asumir. El desafío es, entonces, administrar el nivel de endeudamiento sin afectar el desarrollo del proyecto académico de la Universidad global, y de cada uno de sus organismos. Esto significa, necesariamente, un uso más racional de los recursos, evitando duplicidades de esfuerzos, mejorando la gestión interna, logrando mayor calidad y pertinencia en sus servicios, definición de prioridades institucionales, mayor compromiso interno con la institución, entre otras acciones.



UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

SEPTIMO, finalmente existió consenso en los talleres y Seminario que las acciones no pueden esperar y que debemos pasar desde la etapa de diagnósticos a un plan de desarrollo verdadero, asegurando éxito y efectividad de la estrategia. Durante el mismo Seminario el Rector de la Universidad entregó las bases de políticas para el período 1998-2.002. En la misma oportunidad, se entregó información sobre algunos instrumentos que se utilizarán en los planes a implementar durante este año. A partir de abril el Consejo Universitario comenzará a recibir propuestas concretas que forman parte de los planes de acción indicados, todo lo cual naturalmente será congruente con todas las acciones directivas de responsabilidad de las autoridades centrales.

III. CONSIDERACIONES FINALES

El nivel de deuda de la Universidad de Chile, el déficit persistente y los requerimientos de recursos necesarios para financiar un plan de desarrollo podrían constituir factores que desalienten las siguientes etapas del proceso de desarrollo y consolidación de nuestra Universidad. Sin embargo, una de las principales conclusiones del Seminario es que pese al contexto de fuerte restricción presupuestaria, la Universidad debe -y puede- adoptar importantes medidas tendientes a mejorar su gestión académica y administrativa.

El conjunto de fortalezas que la Universidad de Chile presenta, -conjunto único en el país-, nos abre oportunidades inmensas para contribuir, aún con mayor vigor con el cual hasta ahora nos hemos empeñado, al desarrollo de Chile. La sociedad chilena, sus instituciones públicas y privadas, incluso nuestra Naturaleza tan diversa pero también tan castigada, esperan de nosotros el apoyo solidario caracterizado por la sabiduría que solo se proyecta cuando la excelencia académica mueve todas las disciplinas que el hombre cultiva. El desafío, en suma, consiste en superar nuestras debilidades y amenazas, para hacer realidad nuestras oportunidades a través del ejercicio de nuestras fortalezas.

Por último, al examinar con atención el contenido de las presentaciones de los Decanos y Directores, las discusiones y análisis desarrolladas durante los dos Talleres y las reflexiones y las conclusiones alcanzadas en el último Seminario del 22 de enero pasado, se puede concluir señalando que ha quedado claro que nuestra Universidad encara, hoy más que nunca, un gran desafío frente a Chile. La herramienta más esencial para cumplir esa misión es la unión y cohesión de nuestra



UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

gente, especialmente entre nuestros académicos, restando protagonismo a intereses individuales y convocándonos en torno a la tarea común: la consolidación del aporte al desarrollo de Chile de su principal Casa de Estudios.

DEBILIDADES	DEFINICIONES BASICAS	INSTRUMENTOS	OBSERVACIONES, IMPLICANCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Déficit en actividades docentes y elevada carga financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer prioridades institucionales y a nivel descentralizado. - Disminución de deuda global 	<p>Aumento de ingresos</p> <p>Disminución de gastos no justificados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costo - efectividad Programas. - Políticas de aranceles y cupos no deben afectar negativamente misión y equidad. - Nivel de aranceles acorde con costos de carreras.
<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento público insuficiente en relación a misión 	<p>Propuesta al Gobierno</p>	<p>Convenio de desempeño entre Universidad de Chile y Sociedad Chilena</p>	<p>Rendición de cuentas de gestión académica requiere evaluación de gestión</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Duplicidades de programas académicos y acciones 	<p>Eliminar duplicidades sin justificación</p>	<p>Autoevaluación Institucional y Rediseño de Procesos</p>	<p>Autoevaluación y rediseño de procesos transversales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencias e ineficiencias en infraestructura 	<p>Definiciones respecto de Proyecto Caren Políticas de mantención, remodelación con financiamiento</p>	<p>Plan Maestro</p> <p>Conversión de activos en proyectos académicos de Facultades y Corporativos</p> <p>FORID</p>	
<p>Creciente aislamiento e individualismo a nivel de Facultades, Departamentos y Facultades.</p>	<p>Fortalecer Organización Integrada.</p>	<p>Incentivar trabajo en equipo.</p> <p>Rol protagónico de líderes en estrategia de integración.</p>	

FORTALEZAS	DEFINICIONES BÁSICAS	INSTRUMENTOS	OBSERVACIONES, IMPLICANCIAS
<ul style="list-style-type: none"> Principal Universidad del País: Completa y compleja. 	<p>Fortalecer compromiso de Universidad Nacional y Pública. Estrategia de colaboración en áreas, Programas, etc.</p>	<p>Propuesta de Financiamiento al Estado. Incentivos pecuniarios y no pecuniarios a la colaboración</p>	<p>Programas conjuntos Administración Central y Facultades</p>
<ul style="list-style-type: none"> Investigación y Postgrado Creación Artística 	<p>Fortalecer Investigación y Postgrado y Creación Artística Mejorar índices de productividad en investigación.</p>	<p>Incentivos según áreas. Proyecto CEAC</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Mejores alumnos de educación superior 	<p>Fortalecer diversidad de Alumnos Profundizar programas esnudianuiles.</p>	<p>Efektividad del Programa Viajero Programas de intercambio internacional</p>	<p>Programas conjunto Administración Central y Facultades</p>
<ul style="list-style-type: none"> Egresados líderes en diversidad de áreas 	<p>Acercamiento y compromisos de egresados con la Universidad.</p>	<p>Asociaciones de egresados pregrado a nivel de Facultades. Asociación Corporativa a nivel Postgrado.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Posición Internacional de la Universidad de Chile 	<p>Fortalecer</p>	<p>Oficina de Washington</p>	

AMENAZAS	DEFINICIONES BÁSICAS	INSTRUMENTOS	OBSERVACIONES, IMPLICANCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente competencia de alumnos a nivel de carreras de pregrado. 	<p>Calidad, pertinencia e innovaciones en plan curricular</p>	<p>Autoevaluación Institucional</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente competencia por profesores altamente calificados. 	<p>Políticas de retención</p>	<p>Incentivos basados en carrera académica.</p>	

(6)

OPORTUNIDADES	DEFINICIONES BÁSICAS	INSTRUMENTOS	OBSERVACIONES, IMPLICANCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de sistema: carreras de Pregrado <p><i>Un aumento fortaleza de actividades</i></p>	Desarrollo de Postgrado y Postulatos	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralización de aranceles de Postgrado y Postulatos. - Convenios MECE- SUP 	No debe afectar negativamente el Pregrado.
<ul style="list-style-type: none"> • Captación de recursos privados. 	Estrategia institucional de captación de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ley de donaciones. - Prestaciones de Servicios. 	No debe afectar negativamente el quehacer académico.
<ul style="list-style-type: none"> • Educación a distancia 	Estrategia corporativa en tecnología y contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto Institucional en tecnología de Información y contenido via Convenio de Desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación continua 	Estrategia individual.	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralización de recursos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de acreditación 	Asegurar acreditación nacional e internacional según programas.	<ul style="list-style-type: none"> - Profundizar en auroevaluación en etapa inicial. 	

(5)

SUGERENCIAS DE PAUTAS PARA EL TRABAJO DE COMISIONES.

COMISION Nº 1

POLÍTICAS ACADÉMICAS, ESTRUCTURAS Y ANÁLISIS FODA DE LA INSTITUCIÓN:

PERTINENCIA:

1. ¿Cuáles son las definiciones básicas e instrumentos más efectivos para priorizar Programas Académicos y Carreras?
2. ¿Cuáles son las definiciones básicas e instrumentos más efectivos para eliminar duplicidades y actividades que no se justifican desde una perspectiva institucional?
3. ¿Es la Evaluación Institucional un instrumento adecuado para abordar las materias indicadas?
4. ¿Cómo deben articularse las funciones académicas con el objeto de responder más adecuadamente a los desafíos de la educación superior en los próximos cuatro años?

CALIDAD:

5. ¿Cuáles son las lecciones institucionales, definiciones básicas e instrumentos más adecuados para mejorar la calidad, excelencia y productividad académica en la Universidad?

INNOVACIÓN:

6. ¿Cuál es el balance que tenemos como institución sobre la efectividad institucional en emprender innovaciones curriculares, planes de estudios, incorporación de nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje para abordar los desafíos de la educación superior en la actualidad?
7. ¿Es la educación continua una línea de desarrollo estratégica para la Universidad de Chile?. ¿Debe ser abordada institucionalmente?
8. ¿Cuál es el rol de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos en las innovaciones antes indicadas?. Definiciones básicas de políticas e instrumentos.

COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y SENTIDO DE PERTENENCIA

9. ¿Cuáles son las definiciones básicas e instrumentos más adecuados para fortalecer el sentido de integración y pertenencia institucional, el compromiso con la ética y las normas de convivencia en todos los planos de la vida universitaria?

(14)

COMISIÓN N°2

DESCENTRALIZACIÓN, CENTRALIZACIÓN Y GESTIÓN PATRIMONIAL

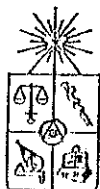
1. ¿Qué se debe descentralizar y qué se debe centralizar?
2. ¿Cuáles son las definiciones básicas de políticas respecto de asignación de aranceles, aportes fiscales entre Facultades, políticas de personal, endeudamiento y de incentivos a actividades de beneficio institucional con los cuales convendría actuar?
3. ¿Cuál debería ser la política de over-head?, ¿sobre qué actividades debería aplicarse?
4. ¿Debería existir una política sobre la pertinencia de ciertas actividades ejecutadas por las Facultades y Organismos en ámbitos diferentes a su misión?. Por ejemplo, actividades que generan ingresos para la Facultad pero que, desde una perspectiva institucional, no necesariamente contribuyen positivamente a la misión de la Universidad.
5. ¿Se considera de alta conveniencia emprender estudios técnicos de costos por carrera, incluyendo costos reales de personal en las diferentes actividades académicas e infraestructura, con el objeto de que guarden relación con los recursos asignados, su relación con la contribución a la misión y el valor de los aranceles?
6. ¿Se considera de alta conveniencia emprender estudios técnicos de costos de programas, proyectos y actividades de la administración central, con el objeto de que guarden relación con los recursos asignados y con su contribución a la misión?
7. ¿Cuáles son las definiciones básicas respecto de los subsidios cruzados entre las diversas actividades emprendidas en la Universidad?
8. ¿Cuáles son las definiciones básicas respecto de los aportes a Organismos que no generan aranceles?
9. ¿Cuáles son las definiciones básicas sobre concentración de campus en la Universidad y sobre el Proyecto Carén?
10. ¿Cuáles son las definiciones básicas sobre venta de activos y criterios de distribución y aplicación de recursos provenientes de dicha venta?
11. ¿Cuáles son las definiciones básicas sobre administración de infraestructura y espacios en la Universidad?

(15)

COMISIÓN N°3

EFICIENCIA Y EFICACIA DE SERVICIOS CENTRALES Y FACULTADES.

1. ¿Cómo lograr una gestión académica con clara evaluación de impacto y contrapartida en recursos?. ¿Cuál es la necesidad/factibilidad de los Contratos de Desempeño en ese contexto?. ¿Cómo se puede avanzar en esta materia?. Estrategia, plazos, incentivos, resistencia al cambio, etc.
2. ¿Cuál debe ser el rol de los servicios centrales en términos de logro de objetivos institucionales?. ¿Cómo evaluar su eficacia?
3. ¿Qué elementos se deben considerar para adoptar políticas transversales que privilegien la eficiencia global?. ¿Cuáles son los instrumentos para proceder a eliminar/reducir duplicaciones?. ¿Qué instrumentos son los más adecuados para medir la productividad a nivel de Facultades?
4. ¿Qué lineamientos debe seguir la Universidad en materia de recursos humanos?
5. ¿Qué acciones implementar para determinar los costos efectivos de la docencia?



UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

PANEL DE EVALUACION DEL TALLER

Santiago, 22 de enero de 1999.

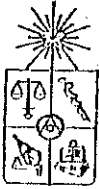
ANALISIS DE CONCLUSIONES

El Prorector solicita que las comisiones 1-2-3 envíen sus propuestas antes del Miércoles para preparar documento -con acciones definidas- y llegar a resultados prácticos, concretos y definidos del Taller realizado.

Se da paso a visiones directas del Taller comenzando con el

Decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo:

- Concuera plenamente con el Vicerrector de Economía y Administración que actualmente existe una pésima y atrasada gestión administrativa. El considera que debe haber un salto cualitativo en la gestión administrativa. Esto se traduce en una serie de preguntas.
- La Universidad debe exigir al Estado financiamiento para cumplir su rol y su rango que ha perdido, y llegar a ser una Universidad de excelencia.
- El Estado actualmente financia sólo el 30%.
- ¿Queremos seguir con ese discurso o vamos a asumir la realidad?
- ¿Existen políticas para pago de aranceles?
- ¿Cuánto cuesta la docencia en nuestras Facultades?
- ¿Cuáles son los aranceles que cobramos, son reales o no?
- ¿Las carreras son más caras de lo que cobramos. Podemos generar una política para cobrar los aranceles?
- ¿Nos vamos a poner de acuerdo cuánto vamos a ganar en todas las Facultades, de acuerdo a la calificación académica?
- ¿Hasta cuando se está en la Universidad?. ¿Hay una política de edad de los docentes?
- Si hay un reglamento de evaluación y calificación, que se aplique.
- ¿Existe imagen corporativa?
- ¿Qué pasa con planta física? (Caren, Campus actuales) ¿Cómo se optimiza?



(17)

UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

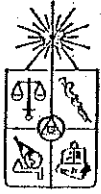
- ¿Estamos dispuestos a dar ese salto cualitativo en la gestión administrativa?
¿Qué se hará para avanzar?

Decano Facultad de Artes – Comisión 2

- Agradece al señor Prorrector por la organización del Taller y la camaradería.
- Un Taller de gran utilidad para afirmar unos conceptos básicos.
- El énfasis de la gestión es acertada
- La Universidad fue incapaz en la década de los 60 y comienzos de los 70 de integrar un sistema de bibliotecas debido a su fragmentación interna y a pesar de contar con recursos.
- Hay que plantear objetivos académicos realistas que se puedan cumplir
- Tratar de generar recursos en el marco de esos objetivos y proceder de manera más eficiente.
- Tiene que haber una mayor relación desde el nivel central hacia las Facultades
- Debemos ser capaces de generar un clima de confianza
- Senado Académico. ¿Cual será su rol, quien los presidirá?
- ¿Qué pasará en la Universidad en 10 – 15 años más? ¿Cómo podemos pensar en el futuro?
- Generación de criterio académico ¿Cómo se aplican, cómo se generan?
- ¿Podemos ser más eficientes no sólo en el aspecto económico sino también en el marco jurídico? Esto es, cómo podemos hacer que lo jurídico avance acorde a las modernizaciones de la Universidad.
- La parte operativa se puede modificar.
- El desafío futuro, es un desafío político, esto es evitar trabar la Universidad como institución.

Decano Facultad de Medicina – Comisión 1

- El Taller demostró el interés y la necesidad de un cambio.
- Estamos esperando conocer el rol del Senado Académico, saber que pueden resolver ellos que no lo haga el Consejo Universitario.
- Trabas y frenos impuestos por la propia Universidad (calificación y evaluación inadecuadas)
- Compromiso con la ética. ¿Cómo podemos exigir si no se puede pagar mejor?
- No hay incentivos con los sueldos actuales.
- Modificar la cultura de la Universidad (pasa por la necesidad del liderazgo).
Presencia de líder para establecer metas y objetivos.



(18)

UNIVERSIDAD DE CHILE
PRORRECTORIA

- Flexibilidad, integridad, participación, etc. ligados a una estructura que actualmente es ineficiente.
- No esperemos la constitución del Senado, cambiemos la Universidad ahora.
- La Universidad sufre crítica social por falta de conocimiento de la realidad. Debemos iniciar autocritica profunda y proyectar a la comunidad la imagen de una institución renovada.

Llegamos al término del panel.

Panel/evaluación

Intervención del señor Rector

- Este Taller ha sido el primer paso útil para contratar nuestro
- Lamento no haber entrado en discusiones más específicas
- Hay problemas con nuestras estructuras
- La discusión ha sido sólo general.
- Ha permitido establecer lineamientos para búsqueda de consenso.
- Lo malo de esta reunión que hemos hablado puras generalidades, no hablamos cosas más específicas
- La conclusión de todo esto, es que hay consenso que es necesario mirarnos hacia adentro y ver como podemos mejorar en las cuestiones académicas. (calidad docencia vista por los alumnos, evaluación, necesitamos trabajar en el cambio cultural)
- Necesidad de mantener un equilibrio en la centralización y descentralización, control de gestión.
- Hay una necesidad de avanzar
- A) Consolidar evaluación institucional
- B) Desarrollar un programa de lealtad institucional
- Convenio extraordinarios con convenios de desempeño
- Desarrollar indicadores útiles para evaluar
- Mejorar cada uno de los elementos de la calificación académica y evaluación académica (mejorar el sistema)

Finalmente, recomienda repetir este trabajo a mediados de año con diferentes áreas de la Universidad con temas más específicos.