

**UNIVERSIDAD DE CHILE
SENADO UNIVERSITARIO**

PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL:

**EL COMPROMISO
DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE
CON EL PAÍS.**

Documento aprobado por el Senado Universitario el 17/08/2006.

**UNIVERSIDAD DE CHILE
SENADO UNIVERSITARIO**

PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL:

EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE CON EL PAÍS.

Aprobado por el Senado Universitario el 17 de agosto de 2006. (*)

RESUMEN EJECUTIVO

1.- **El Marco de Referencia** para elaborar este Proyecto propuesta considera el desafío que tiene la Universidad de Chile de consolidar, acrecentar y proyectar su liderazgo, nacional e internacionalmente, en un escenario muy diferente a aquél en que logró su preeminencia.

Para tener éxito en este desafío debe existir entre nosotros una visión de futuro institucional consensuada, un gran sentido de urgencia ante el nuevo escenario, un Proyecto de Desarrollo Institucional generado de manera participativa y transparente, el convencimiento y la voluntad política interna de aunar y estimular los esfuerzos para ponerlo en práctica, y una conducción coherente y eficaz, dotada de fuerte liderazgo, en los diversos niveles.

2.- Este Proyecto de Desarrollo Institucional incluye lo siguiente:

- a) **Misión de la Universidad de Chile.**
- b) **Visión de Futuro de la Universidad de Chile.**
- c) **Escenario Externo.**
- d) **Objetivos Estratégicos que se definen para el período.**
- e) **Indicadores de Desempeño y criterios de evaluación.**
- f) **Diagnóstico Interno.**
- g) **Propuesta de Acciones.**
- h) **Anexos.**

3.- **La Misión de la Universidad de Chile**, sobre la cual se ha elaborado este Proyecto, está establecida en el Estatuto de la Universidad de Chile.

Allí se indica que la generación, desarrollo, integración y comunicación del saber en todas las áreas del conocimiento y dominios de la cultura, constituyen la misión y el fundamento de las actividades de la Universidad, conforman la complejidad de su quehacer y orientan la educación que ella imparte. Y que los principios orientadores que la guían son la libertad de pensamiento y de expresión; el pluralismo; y la participación de sus miembros en la vida institucional, con resguardo de las jerarquías inherentes al quehacer universitario.

4.- **La Visión de Futuro de la Universidad de Chile** señala las ideas matrices que orientan la formulación del Proyecto de Desarrollo Institucional para la Universidad de Chile, en su carácter de universidad estatal, pública, nacional, y de calidad internacional. Estas ideas son:

(*) Este Proyecto se basa en una Propuesta elaborada por al Comisión Especial Senado Universitario, quien la aprobó unánimemente el 01/04/2005.

- a) **El desarrollo de la Universidad de Chile debe ser consistente con su misión histórica, su naturaleza estatal y pública, y su compromiso nacional.**
- b) **La Universidad de Chile debe realizar su labor creadora, formadora y de interacción manteniendo permanente coherencia con los parámetros internacionales de excelencia académica.**
- c) **La Universidad de Chile debe responder creativa y eficazmente a las condiciones y desafíos que plantea la globalización y la inserción del país en el orden mundial.**

5.- **El Escenario Externo** describe algunos de los factores exógenos que previsiblemente imperarán en el entorno nacional e internacional de la Universidad de Chile durante la próxima década, y que condicionarán su desarrollo. Ellos derivan del proceso de globalización, de la incorporación de instituciones privadas en el sistema universitario, de la actitud de prescindencia que ha mostrado el Estado respecto de sus universidades, y de que en muchos sectores de la comunidad no se tiene claro qué es lo que de manera insustituible puede esperar de ella el Estado y la sociedad chilena.

6.- **Los Objetivos Estratégicos** establecen los resultados concretos y medibles que la institución quiere alcanzar durante el período de modo de cumplir su Misión, considerando el Escenario identificado. Ellos son los siguientes:

- a) **Ser efectivamente una institución integrada y transversal (OE 4.1).**
- b) **Ser reconocida como la universidad que dispone del cuerpo académico que, con vocación y compromiso, tiene el mejor nivel en el país, en conformidad con las exigencias de calidad en el concierto internacional (OE 4.2).**
- c) **Ser reconocida como la universidad que convoca y forma los mejores y más brillantes talentos jóvenes en todas las áreas que ella cultiva (OE 4.3).**
- d) **Ser reconocida como la universidad que realiza las actividades de investigación, creación y de postgrado (especialmente doctorados) al mejor nivel en el país, en conformidad con las exigencias de calidad en el concierto internacional (OE 4.4).**
- e) **Ser reconocida como la institución universitaria que más efectivamente realiza en el país la interacción de conocimiento con el sistema social, cultural, educacional y productivo (OE 4.5).**
- f) **Ser una institución provista de sustentabilidad y capacidad de gestión económica para asegurar su autonomía académica en el ejercicio y gestión de todas sus actividades (OE 4.6).**

7.- **Los Indicadores de Desempeño** propuestos permitirán medir el logro de los Objetivos Estratégicos mencionados (ver Anexos 1, 2 y 3).

Estos indicadores tienen que ver con las actividades académicas y de interacción realizadas por las unidades; el nivel de formación y distribución etárea del cuerpo académico; el nivel de la docencia de postgrado; el nivel y preferencias de los alumnos que ingresan; distribución etárea del personal de colaboración, por funciones; y aspectos económicos y presupuestarios.

8.- **El Diagnóstico Interno** busca identificar, preferentemente a través de indicadores, la situación académica y financiera de la Universidad y sus unidades. De los posibles indicadores propuestos (Anexos 1, 2, y 3), se construyeron aquellos en que se pudo obtener información (Anexo 4).

Los indicadores construidos tienen que ver con el nivel de formación, edad, distribución etárea y remuneraciones del cuerpo académico de media jornada y superior; los académicos en comisión de

estudios, para completar su formación; los puntajes de ingreso de los alumnos y las preferencias de aquellos que pueden elegir la universidad donde estudiar; la región y el tipo de colegios de donde ellos provienen; el número de graduados de los programas de postgrado y sus disciplinas; las publicaciones ISI y los proyectos Fondecyt que se generan en las unidades; los ingresos por aranceles, Aporte Fiscal Indirecto (AFI) y aporte institucional que reciben las unidades.

Se hace necesario desarrollar indicadores significativos sobre el nivel de la productividad académica en aquellas disciplinas en que las publicaciones ISI y los proyectos Fondecyt o similares no son adecuados, como es el caso de la creación artística y otras.

Un primer diagnóstico indica que la Universidad de Chile mantiene su liderazgo institucional. Sin embargo, se observan preocupantes heterogeneidades entre las unidades en cuanto a su quehacer académico y docente, y a sus cuerpos académico, estudiantil y de colaboración.

9.- **La Propuesta de Acciones** se formuló de modo que ellas: i) se constituyan en agentes de movilización con la capacidad de impulsar enérgicamente a la institución, inducir las reformas y cambios internos que requiere el logro de los Objetivos Estratégicos propuestos, y resolver problemas considerados críticos para alcanzar ese logro; ii) establezcan criterios que gobiernen la intención de cambio, de modo que quede claro que las Acciones propuestas introducen una diferencia a lo actual; iii) tengan un nivel de especificidad compatible con la función normativa del Senado Universitario; iv) no vulneren los principios, valores, misión y visión de futuro de la Universidad de Chile. Las Acciones propuestas son las siguientes:

- a) **Establecer una nueva estructura organizacional por áreas para la Universidad.**
- b) **Formar académicos jóvenes.**
- c) **Fortalecer la investigación y creación de calidad en la Universidad de Chile, en niveles de liderazgo nacional y competitividad internacional.**
- d) **Fortalecer los programas de doctorado en la Universidad de Chile.**
- e) **Fortalecer la calidad y pertinencia de las carreras y programas de Pregrado de la Universidad de Chile.**
- f) **Desarrollar el área de investigación, creación, docencia e interacción en Ciencias de la Educación.**
- g) **Fortalecer las políticas y programas institucionales de extensión e interacción de la Universidad con el sistema social y productivo.**
- h) **Mejorar las remuneraciones académicas.**
- i) **Establecer políticas y criterios transversales de gestión institucional.**
- j) **Establecer un nuevo esquema de financiamiento y de asignación presupuestaria en la Universidad.**

**PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL:
EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE CON EL PAÍS.**

Aprobado por el Senado Universitario el 17 de agosto de 2006.

A. INTRODUCCIÓN.

1.- Este documento presenta el Proyecto de Desarrollo Institucional para la Universidad de Chile para la próxima década, aprobada por el Senado Universitario en sesión plenaria de fecha 17 de agosto de 2006.

2.- Esta propuesta incluye los siguientes aspectos:

- a) Misión de la Universidad de Chile.
- b) Visión de Futuro de la Universidad de Chile.
- c) Escenario Externo.
- d) Objetivos Estratégicos (OE) que se definen para el período.
- e) Indicadores de Desempeño y criterios de evaluación para medir el logro de los OE.
- f) Diagnóstico Interno (a partir de algunos indicadores de desempeño y criterios de evaluación).
- g) Propuesta de Acciones.
- h) Anexos.

B. MARCO DE REFERENCIA.

El Marco de Referencia tenido en cuenta para elaborar este Proyecto de Desarrollo Institucional para la Universidad de Chile para la próxima década es el siguiente:

1. La tradición y calidad de su quehacer hacen de la Universidad de Chile la más destacada institución de su tipo en el país, una de las mejores de la región, y un referente nacional en materias valóricas, culturales, intelectuales, educacionales, sociales, humanísticas, artísticas, científicas y tecnológicas.
2. Desde el punto de vista histórico, rectorados ejemplares como los de Andrés Bello, Ignacio Domeyko, Valentín Letelier, Juvenal Hernández y Juan Gómez Millas, sin olvidar el proceso de la Reforma de fines de los 60, jalonan hitos que llevan de la academia a la formación de profesionales, del foco docente al interés socio-cultural de la extensión y luego a la

significación gravitante de la investigación, de la expansión nacional a las vinculaciones internacionales, del ideal formativo a la función de conciencia crítica de la sociedad.

3. Nuestro desafío es consolidar, acrecentar y proyectar este liderazgo, nacional e internacionalmente, de manera de mantenernos como un referente nacional y regional en un escenario que es muy diferente a aquél en el que la institución logró su actual preeminencia y que es el resultado de los profundos cambios que ha experimentado y experimenta el país en el contexto de la compleja situación cultural de la actualidad y de la época de la globalización.
4. Para tener éxito en este desafío se hace fundamental que exista entre nosotros:
 - a) una visión de futuro institucional debidamente consensuada;
 - b) un gran sentido de urgencia ante el nuevo escenario que enfrenta la institución y las oportunidades y amenazas que ello representa;
 - c) un Proyecto de Desarrollo Institucional, generado de manera participativa y transparente, que responda a esa visión y a este nuevo escenario, y que establezca y priorice tanto los objetivos estratégicos que deben ser logrados en el período considerado como las correspondientes acciones para lograrlos;
 - d) el convencimiento y la voluntad política interna de aunar y estimular los esfuerzos de individuos, grupos y unidades para poner en práctica estos planes de acción, y producir los cambios y transformaciones de diferente naturaleza que, como consecuencia de ello, tendrán que generarse en el quehacer institucional (organización y estructura institucional; desarrollo del cuerpo académico, estudiantil y de colaboración; forma de llevar a cabo el quehacer académico, financiero y administrativo; criterios asignación presupuestaria), y
 - e) una conducción coherente y eficaz, dotada de fuerte liderazgo, en los diversos niveles.

C. PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.

1. MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE.

La Misión de la Universidad de Chile es la establecida en el proyecto de nuevo Estatuto:

Artículo 1° La Universidad de Chile, Persona Jurídica de Derecho Público, Autónoma, es una Institución de Educación Superior del Estado de carácter nacional y público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía académica, económica y administrativa, dedicada a la enseñanza superior, investigación, creación y extensión en las ciencias, las humanidades, las artes y las técnicas, al servicio del país en el contexto universal de la cultura.

Artículo 2°. La generación, desarrollo, integración y comunicación del saber en todas las áreas del conocimiento y dominios de la cultura, constituyen la misión y el fundamento de las actividades de la Universidad, conforman la complejidad de su quehacer y orientan la educación que ella imparte.

La Universidad asume con vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación. Cumple su misión a través de las funciones de docencia, investigación y creación en las ciencias y las tecnologías, las humanidades y las artes, y de extensión del conocimiento y la cultura en toda su amplitud. Procura ejercer estas funciones con el más alto nivel de exigencia.

Artículo 3º. Es responsabilidad de la Universidad velar por el patrimonio cultural y la identidad nacionales e impulsar el perfeccionamiento del sistema educacional del país. En cumplimiento de su labor, la Universidad responde a los requerimientos de la Nación constituyéndose como reserva intelectual caracterizada por una conciencia social, crítica y éticamente responsable y reconociendo como contenido de su misión la atención de los problemas y necesidades del país. Con ese fin, se obliga al más completo conocimiento de la realidad nacional y a su desarrollo por medio de la investigación y la creación; postula el desarrollo integral, equilibrado y sostenible del país, aportando a la solución de sus problemas desde la perspectiva universitaria, y propende al bien común y a la formación de una ciudadanía inspirada en valores democráticos, procurando el resguardo y enriquecimiento del acervo cultural nacional y universal.

Artículo 4º. Los principios orientadores que guían a la Universidad en el cumplimiento de su misión, inspiran la actividad académica y fundamentan la pertenencia de sus miembros a la vida universitaria son: la libertad de pensamiento y de expresión; el pluralismo; y la participación de sus miembros en la vida institucional, con resguardo de las jerarquías inherentes al quehacer universitario. Forman parte también de estos principios orientadores: la actitud reflexiva, dialogante y crítica en el ejercicio de las tareas intelectuales; la equidad y la valoración del mérito en el ingreso a la Institución, en su promoción y egreso; la formación de personas con sentido ético, cívico y de solidaridad social; el respeto a personas y bienes; el compromiso con la institución; la integración y desarrollo equilibrado de sus funciones universitarias, y el fomento del diálogo y la interacción entre las disciplinas que cultiva.

2. VISIÓN DE FUTURO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE.

La Visión de Futuro de la Universidad de Chile señala las ideas matrices que orientan la formulación de esta propuesta de proyecto de desarrollo institucional para la Universidad de Chile, en su carácter de universidad estatal, pública, nacional y de calidad internacional. Estas ideas matrices son las siguientes:

- a) El desarrollo de la Universidad de Chile debe ser consistente con su misión histórica, su naturaleza estatal y pública, y su compromiso nacional**
 - i) La naturaleza estatal y pública y la trayectoria histórica de nuestra universidad nos impone la tarea permanente de ser referente nacional, tanto por la calidad inherente de nuestras actividades y nuestros rendimientos y la capacidad de definir estándares para el país en cada disciplina y en cada programa docente, como también por el ejercicio de los valores de tolerancia, pluralismo y equidad, independencia intelectual y libertad de pensamiento, respeto y preservación de la diversidad en todos los ámbitos de su quehacer.
 - ii) La Universidad de Chile debe repensar y proyectar su misión, adecuándose a los desafíos que plantean los cambios históricos, y sobre todo anticipándolos.
 - iii) Esta tarea supone un esfuerzo constante de actualización frente a los problemas y desafíos que plantea el contexto. En tal sentido, la consistencia con la misión histórica de la universidad no se inspira en una idealización metafísica de su pasado, sino con la recreación autocrítica y permanente de dicha misión. Y desde luego no puede escapárenos que las condiciones y el entorno que determinan hoy a una tarea semejante son particularmente complejos.
 - iv) El compromiso nacional debe impulsarnos a constituir grupos amplios y diversos para analizar permanentemente, siempre desde un alto nivel académico, los problemas que

enfrenta nuestra sociedad —la pobreza y las desigualdades, las amenazas medioambientales, la violencia, la discriminación en todas sus manifestaciones, el debilitamiento de la ética pública e individual, las limitaciones en educación y cultura, etc. —, y para contribuir a superarlos, así como también para prever los eventuales desarrollos y conflictos que estén latentes en la situación histórica.

b) La Universidad de Chile debe realizar su labor creadora, formadora y de interacción manteniendo permanente coherencia con los parámetros internacionales de excelencia académica.

- i) Ningún desempeño académico puede emprenderse hoy a espaldas de los parámetros de evaluación y acreditación que tienen vigencia internacional y que establecen criterios de excelencia académica.
- ii) Pero también debe tenerse en cuenta que estos parámetros no deben ser aplicados irreflexivamente, sin consideración del contexto, de las premisas y efectos de ese desempeño. La excelencia no puede ser disociada ni del compromiso institucional y social del ejercicio académico ni de su pertinencia.
- iii) En este sentido, es preciso enfatizar la relación indisoluble entre excelencia y compromiso nacional que define a la Universidad de Chile, a fin de que converjan en un mismo objetivo institucional y se refuercen mutuamente, sin privilegiar uno de tales factores en detrimento del otro. De cualquier modo, se debe enfatizar que la excelencia es imprescindible para asegurar un impacto nacional —y por cierto, también internacional— provisto de autoridad y validez y, por ende, de credibilidad política y social. Si bien es factible la excelencia sin compromiso social, el compromiso sin excelencia es imposible.
- iv) La excelencia académica contribuye también a incrementar el sentido de pertenencia y de identidad universitaria. De ahí que sea imperioso realizar esfuerzos conscientes y positivos de mejoramiento general y de corrección en todas aquellas áreas y actividades que así lo requieran.

c) La Universidad de Chile debe responder creativa y eficazmente a las condiciones y desafíos que plantea la globalización y la inserción del país en el orden mundial.

- i) La respuesta que la Universidad debe proyectar no puede consistir meramente en inducir comportamientos adaptativos que se restrinjan a las exigencias y condicionamientos que plantea el mercado laboral y el sistema social del trabajo. La Universidad debe mantener una vigilancia crítica sobre el modelamiento de la totalidad social por el mercado, proyectando los horizontes de expectativas de los sujetos individuales y sociales a partir de la indagación libre y creadora, la generación y fomento de valores y la pública y plural discusión en torno a los problemas, objetivos y metas del país.
- ii) En particular, no puede omitirse que la solvencia histórica de un proceso de desarrollo económico y social requiere de premisas culturales, en cuya configuración le cabe un papel determinante a la institución universitaria, y sobre todo a la nuestra que por misión tiene un compromiso expreso con los intereses nacionales y, por ende, con el mantenimiento y proyección de nuestra identidad cultural y valórica.
- iii) En este sentido, la Universidad debe contribuir a la elaboración de perspectivas y estrategias para la solución de los problemas del desarrollo tanto en el nivel del país como de la integración del mismo a la región y al contexto latinoamericano, orientada por una clara vocación de fomento de la paz, las libertades cívicas, el pluralismo y la tolerancia, la

- equidad y la participación irrestricta en los bienes materiales y simbólicos, y animada por el rechazo explícito de toda forma de discriminación.
- iv) Por otra parte, en el esquema de la globalización, la integración del trabajo universitario a redes internacionales es un imperativo de los tiempos, no sólo por las necesidades inherentes a los procesos de conocimiento, que requieren intensivamente la configuración de estructuras y estrategias de colaboración e intercambio, sino porque ya no es posible pensar en una institución universitaria que pueda auto-abastecerse, y lo que estamos acostumbrados a llamar el “claustró” tiende a convertirse cada vez más en una comunidad virtual.
 - v) En este sentido, la internacionalización plantea desafíos específicos en la mayoría de los aspectos de la gestión y el desempeño universitarios, debido a la tendencia a reproducir o emplear mecánicamente estándares determinados a partir de otras experiencias, otros procesos y otros proyectos, con la consiguiente pérdida de la capacidad de autodeterminación y la incorporación sin reparos a la división internacional del trabajo intelectual. Dicha internacionalización debe ser monitoreada mediante la aplicación coherente de los criterios de calidad, pertinencia y equidad, a fin de mantener bajo control la posibilidad de una apertura que desconsidere o simplemente omita prioridades de país y derechos sociales.

3. ESCENARIO EXTERNO.

El Escenario externo busca identificar y entender, en términos objetivos, los factores exógenos que previsiblemente imperarán en el entorno nacional e internacional de la Universidad de Chile durante la próxima década. Estas variables pueden favorecer o dificultar el desarrollo de la Universidad, y es indispensable el adecuado reconocimiento de su naturaleza. Muchas de ellas ya están presentes y seguirán generando tensiones internas de diversa índole en el cuerpo académico, estudiantil y de colaboración de nuestra institución y en la manera como entendemos y desarrollamos nuestro quehacer académico e institucional; es imperativo resolverlas oportuna y adecuadamente. Algunos de estos factores son los siguientes:

- a) El contexto internacional está determinado por el proceso de la globalización y la creciente expansión de la sociedad del conocimiento. Estas nuevas condiciones, propias de la tardía modernidad, plantean problemas, desafíos y oportunidades que son de primera importancia para el destino de las instituciones universitarias y su relación con el medio social. Una universidad que no esté en disposición y capacidad de enfrentar esos desafíos y de aprovechar esas oportunidades de manera creativa tendrá escasas posibilidades de supervivencia, para no hablar de peso efectivo en un contexto de aguda competencia. Son múltiples los factores que es preciso tener en cuenta aquí: está, por una parte, la transnacionalización de la generación y difusión del conocimiento, en la medida en que se ha convertido en el insumo fundamental para el desarrollo; por otra, los efectos de la permeabilidad cultural, que vuelven fluctuantes las identidades sociales y amoldan los valores a necesidades y propósitos específicos; un tercer factor son los efectos de los tratados de libre comercio —cuya asimetría no puede desconocerse—, con la apertura de nuevos mercados, la movilidad y temporalidad laboral, el cambio en las lealtades institucionales, el impacto de las remuneraciones de otros mercados; así también debe tenerse en cuenta la multiplicación de las alianzas estratégicas entre instituciones en función de la competencia, la expansión y el mejoramiento de la eficiencia, unida a la internacionalización de la propia institución universitaria; la segmentación de la actividad

académica en orden a ubicar “nichos de mercado”; la dinámica de readecuaciones institucionales para focalizarse y especializarse, con el fin de preservar determinados liderazgos; la intensa concurrencia por atraer a los mejores alumnos y académicos, y la mayor capacidad comparativa para invertir y asumir riesgos.

- b) En relación estrecha con lo anterior deben mencionarse los cambios en la gestión del conocimiento. Se presentan nuevas formas para capitalizar institucionalmente el conocimiento y las iniciativas individuales, con la imprescindible consideración de múltiples fuentes cruzadas de recursos que inciden poderosamente en las políticas universitarias, exigiendo una redefinición del principio de la autonomía. Asimismo, la utilización de prácticas empresariales y de las nuevas tecnologías de información para aumentar la creación, adquisición, aplicación y difusión de conocimiento, en orden a resolver problemas más complejos y de generar conocimientos frescos para abordar los desafíos que plantea una sociedad crecientemente compleja, unida al desarrollo de un quehacer académico altamente profesionalizado, implica una transformación de la institución universitaria que no tiene precedentes.
- c) En el contexto nacional se debe atender a los efectos que ha tenido y seguirá teniendo la incorporación de instituciones privadas en el sistema universitario y la actitud de prescindencia que hasta ahora ha mostrado el Estado respecto del desarrollo de sus universidades.
- d) La proyección de la expansión de la educación terciaria en el país indica que hacia el año 2010 habrá cerca de ochocientos mil estudiantes en ese nivel, la gran mayoría en universidades. Este crecimiento y sus condiciones implicarán un fuerte impacto sobre todo el sistema y muy especialmente sobre la Universidad de Chile. Por una parte, es previsible que se produzca una fuerte incorporación de sectores socio-económicos medios y bajos, menos preparados y con menor capacidad de pago. Por otra parte, habrá más de una veintena de universidades con 25.000 estudiantes o más, y no pocas de ellas tendrán fuerte capacidad de inversión, buena calidad docente y creciente desarrollo en investigación y creación; la competitividad de las mismas no sólo se expresará en su capacidad de captación de buenos académicos y buenos alumnos de pregrado, postgrado y postítulo, sino que también se verá incrementada por sus poderosos recursos de difusión y por la implementación de prácticas de gestión moderna y altamente flexible.
- e) También en un sentido específico, en el contexto político se escucha hoy de manera creciente el discurso que argumenta en contra de lo que se consideran son privilegios que favorecen a determinadas instituciones, y desde luego en particular a la nuestra. Se sostiene que la Universidad de Chile es una más entre muchas. La pregunta “¿por qué la Universidad de Chile?” se ha generalizado y ha terminado por adquirir una suerte de validez espontánea, y no se tiene claro qué es lo que de manera insustituible puede esperar de ella el Estado y la sociedad chilena. Inducida o no, la imagen de la Universidad de Chile que pareciera cruzar el espectro político-ideológico y también en buena medida el cuerpo social es una mezcla entre el atributo de ser —todavía— la mejor de las instituciones de educación superior del país, y el de ser, no obstante, ineficiente, burocrática y sobredimensionada.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE).

Los Objetivos Estratégicos (OE) establecen los resultados concretos y medibles que la institución quiere alcanzar durante el período y cuyo logro es determinante y fundamental para el cumplimiento de su Misión, considerando el Escenario identificado.

La aceptación institucional de los OE debe proyectarse, posteriormente, en la aplicación de un exigente y permanente test: ¿es consistente una determinada acción o propuesta institucional o local, o un nivel de desempeño individual o grupal, con una Universidad que ha decidido alcanzar tales OE? Asegurar esta consistencia es responsabilidad de las diferentes instancias de gobierno universitario.

La elaboración de los OE se hizo según dos criterios básicos: i) debe ser un conjunto acotado en los temas y en su cobertura, y concentrarse en los temas prioritarios, resistiendo la tentación o la pretensión de exhaustividad; y ii) debe ser asimismo un conjunto realista, organizado alrededor de aquellos temas que son endógenos a la institución y que dependen de acuerdos internos y no de factores exógenos sobre los cuales no tenemos ningún control.

La elección de los OE ha tomado como criterios orientadores y de priorización los elementos que contempla la Visión de Futuro: **compromiso nacional** (pertinencia, equidad, ética pública, fe pública, temas nacionales), **excelencia** (en todos sus ámbitos y según estándares internacionales), y **contexto** (procesos de modernización y globalización, desafíos que surgen de ellos en cuanto a identidad cultural y valórica).

El establecimiento de los OE que se detallan a continuación no implica que se desconozca o se desincentive la importancia de las demás actividades universitarias que no estén directamente relacionadas con ellos o con los planes de acción que busquen alcanzarlos. Por el contrario, tales actividades debieran verse fortalecidas como consecuencia de este proceso institucional.

Los Objetivos Estratégicos propuestos son los siguientes:

4.1.- Ser efectivamente una institución integrada y transversal.

Consideraciones a tener en cuenta:

- a) El quehacer universitario debe articularse y desarrollarse en torno a grandes áreas del conocimiento, a las cuales la institución les asigna equivalente importancia académica y económica, y en torno a redes de acción que favorezcan los vínculos entre disciplinas y áreas, con otras instituciones y con organismos relevantes, en conformidad con los fines misionales.
- b) En la labor académica se debe fomentar la integración de la generación, transmisión y aplicación del conocimiento y la cultura, reforzando el sello y el valor agregado que sólo puede aportar una universidad que tenga la complejidad, el nivel y el carácter de la nuestra.
- c) El campus es un elemento aglutinador y potenciador de la actividad académica en cuanto favorece las relaciones transversales y proporciona un espacio integrador para iniciativas inter- y transdisciplinarias y para la convivencia universitaria.
- d) La universidad debe caracterizarse por la capacidad de participación jerarquizada de su comunidad en el diseño y ejecución de políticas institucionales en un clima de diálogo, pluralismo y respeto.

4.2.- Ser reconocida como la universidad que dispone del cuerpo académico que, con vocación y compromiso, tiene el mejor nivel en el país, en conformidad con las exigencias de calidad en el concierto internacional.

Consideraciones a tener en cuenta:

- a) La universidad requiere tener la capacidad para renovar y estimular permanentemente su cuerpo académico, generando condiciones intelectuales, sociales, económicas, materiales y administrativas que sean suficientemente atractivas para atraer a los más brillantes académicos jóvenes y retener a académicos ya formados, los que deben ser líderes disciplinarios y formadores de nuevos cuadros académicos.
- b) La definición y aseguramiento del perfil del académico que ingrese y se mantenga en la universidad es de primera importancia, tanto para asegurar la consistencia con el objetivo de excelencia como también con los valores éticos de compromiso, participación y responsabilidad pública que la universidad promueve.
- c) Las pautas claras y definidas de ingreso, permanencia, promoción y desvinculación de los académicos, así como también rentas dignas y competitivas y una política de estímulo adecuada, deben generar las condiciones para llevar a cabo la docencia, la investigación, la creación y las tareas de extensión con la excelencia requerida, y con una mejor calidad de vida.

4.3.- Ser reconocida como la universidad que convoca y forma los mejores y más brillantes talentos jóvenes en todas las áreas que ella cultiva.

Consideraciones a tener en cuenta:

- a) La universidad debe entregar a los jóvenes que convoca, en un ambiente estimulante, la formación integral requerida para su propio desarrollo personal y profesional y para que puedan ser parte de las capas dirigentes del país.
- b) Es fundamental la definición y aseguramiento del perfil del alumno que ingrese a la universidad para que cumpla este objetivo, delineando políticas estudiantiles que garanticen la captación de los mejores estudiantes del país, independientemente de su condición socio económica.
- c) Entre esas políticas, merece especial atención la de establecer iniciativas institucionales para captar y preparar a alumnos capaces de escasos recursos en conformidad con los estándares de calidad de ingreso.
- d) El fortalecimiento y desarrollo de la docencia de pregrado son fundamentales, y deben estar orientados por criterios de excelencia, integración, coherencia, pertinencia y renovación metodológica y temática, tanto en el pregrado como en la relación entre programas de pregrado y postgrado, y en una perspectiva de educación continua.
- e) Es necesario innovar en la formación profesional, puesto que los desafíos hoy están en la necesidad de proveer profesionales formados con un sentido flexible para un medio cambiante. A ese fin se debe privilegiar una formación reflexiva y crítica que favorezca la más amplia visión del mundo, permitiendo con esto el desarrollo inter y transdisciplinar y las reorientaciones que se hagan necesarias.

4.4.- Ser reconocida como la universidad que realiza las actividades de investigación, creación y de postgrado (especialmente doctorados) al mejor nivel en el país, en conformidad con las exigencias de calidad en el concierto internacional.

Consideraciones a tener en cuenta:

- a) Todos los grupos académicos deben ser líderes en Chile, Latinoamérica y competitivos a nivel mundial en sus respectivos ámbitos, a un cierto plazo, y es preciso trabajar en esa dirección, en forma flexible.
- b) En la medida en que la Universidad de Chile debe desarrollar coherentemente su actividad académica al más alto nivel, se debe prestar una especial atención a la gran heterogeneidad entre los grupos y trabajar para disminuirla, fortaleciendo y fomentando aquellos que tengan menor madurez, y estimulando y apoyando proyectos de mejoramiento de la calidad y de innovación académica.
- c) El desarrollo de la investigación y la creación debe considerar áreas prioritarias —tanto desde el punto de vista de los requerimientos epistemológicos internos del desarrollo disciplinar como también, y muy especialmente, de las necesidades de desarrollo material y espiritual del país —y el fortalecimiento de las disciplinas con desventajas comparativas desde el punto de vista de su vinculación con oportunidades de mercado.

4.5.- Ser reconocida como la institución universitaria que más efectivamente realiza en el país la interacción de conocimiento con el sistema social, cultural, educacional y productivo.

Consideraciones a tener en cuenta:

- a) La universidad debe definir nuevas formas de proyección cultural al medio social, tanto en el sentido tradicional de las actividades de extensión y difusión, como también a través de programas de mediana y larga duración que establezcan relaciones de interacción con el medio y permitan pesquisar, procesar y fomentar las transformaciones culturales del país. Especial atención requieren las propuestas originadas en las actividades de creación artística y humanística que promueven nuevas miradas de mundo y abren, en el nivel social e individual, nuevos espacios de la imaginación y del deseo.
- b) La institución requiere proyectar y diversificar las oportunidades de su relación con la empresa pública y privada, no sólo atendiendo a las demandas actuales que plantee el medio, sino también explorando anticipadamente los requerimientos y problemas que hayan de derivarse de las tendencias de desarrollo de los diversos sectores y de su inserción mundial.
- c) Como universidad que elabora tecnologías para el desarrollo del país, satisfaciendo así la aplicación de la investigación científica y la vocación de compromiso público de la institución, ésta debe tener un marco institucional para la prestación de servicios que sea consistente con su misión, y cuya significación como factor estratégico no puede seguir desconociéndose ni dejándose a su propio albur.
- d) En su relación internacional, la institución debe establecerse como un par en la red de instituciones de prestigio mundial y mantener con éstas vinculaciones paritarias mediante el establecimiento de alianzas estratégicas en todas las áreas y particularmente en aquellas que la institución defina como prioritarias desde el punto de vista de su proyecto y de las necesidades de desarrollo del país.
- e) En su interacción con el sistema universitario nacional, la institución debe establecerse como un referente y, en particular, como un articulador positivo con el aparato universitario estatal y regional que amplíe en general los vínculos de colaboración, permita en particular proyectar las ventajas comparativas de la Universidad a las instituciones estatales regionales y favorezca una distribución coherente de tareas.

4.6.- Ser una institución provista de sustentabilidad y capacidad de gestión económica para asegurar su autonomía académica en el ejercicio y gestión de todas sus actividades.

Consideraciones a tener en cuenta:

- a) La Universidad debe satisfacer los requerimientos de una institución moderna, con un modelo actualizado de gobierno, gestión y estructura, que comprenda la articulación coherente de las instancias superiores de gobierno, la utilización continua y coherente de herramientas estratégicas (presupuesto, análisis y evaluación institucional, grupal e individual), la adecuación de la estructura orgánica de la Universidad a los objetivos académicos, y una política de recursos humanos orientada a la renovación, el perfeccionamiento y capacitación y el estímulo al rendimiento de excelencia y compromiso.
- b) La institución debe establecer las condiciones internas para ampliar y diversificar sus fuentes de ingresos, estimulando la participación proactiva y exitosa de las unidades y grupos académicos en fondos concursables, en el desarrollo de proyectos externos congruentes con los criterios de excelencia y compromiso nacional y que contribuyan al mejoramiento de las condiciones en que se realiza el trabajo académico, y en la captación de donaciones.
- c) La institución debe tener un estamento de colaboración académica eficiente, profesionalizado, con una carrera funcionaria que tenga perspectivas de capacitación, desarrollo profesional y económico, y esté basada en criterios objetivos de evaluación de desempeño, con incentivos que reconozcan el logro profesional y los aumentos de productividad. Dicho estamento debe tener un número dimensionado a la variedad de las necesidades institucionales y sobre todo al servicio de la función académica, provisto de iniciativa y expedición en la resolución de problemas y de nuevos desafíos.
- d) La institución debe influir en el país para que las políticas públicas sobre financiamiento universitario, al igual que en los países desarrollados, contemplen el apoyo directo del Estado hacia las universidades públicas y hacia grupos de alto nivel académico para preservar y fomentar esa calidad.
- e) La institución debe generar, a través del prestigio de sus acciones, las condiciones políticas para la resolución satisfactoria de los compromisos financieros que el Estado tiene pendientes con la Universidad de Chile.

5. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Cada Objetivo Estratégico tiene asociado un conjunto de indicadores de desempeño y, según proceda, criterios de evaluación, el que servirá para medir el logro de ese objetivo y para reflejar el estado tanto del quehacer interno de la Universidad, como de su situación relativa respecto al medio externo (utilizando algún *benchmarking* adecuado). En algunos casos es difícil distinguir entre los indicadores (que son parámetros que entregarán información para evaluar el logro los objetivos planteados) y las estadísticas que la institución debiera mantener y difundir regularmente (y que contribuirán a construir dichos indicadores). Ver Anexos 1, 2 y 3.

Los indicadores de desempeño que finalmente se utilicen deben ser reducidos en número, referirse a aspectos críticos del quehacer universitario, ser significativos en cuanto a que sean los que mejor consideren y reflejen el logro del OE respectivo y las especificidades propias de las actividades en todas y cada una de las áreas del conocimiento que cultiva la universidad, permitir comparaciones razonables entre las unidades y entre éstas con unidades externas, y poder ser llevados consistentemente en el tiempo.

Los indicadores deben ser manejados con prudencia y flexibilidad. No pueden ser aplicados rígidamente, puesto que son una aproximación a la situación en estudio, sometida a revisión periódica en el tiempo, e inducen –directa o indirectamente- comportamientos en los ámbitos sujetos a análisis. El valor que se les asigne permite detectar en un momento dado del tiempo aquellos objetivos que no se han cumplido o que sólo han sido atendidos deficitariamente, y contribuye a establecer metas específicas para las diversas unidades, contemplándose la posibilidad de cambiar ese valor si se demuestra insatisfactorio. La puesta en práctica de las acciones tendientes a mejorar los desempeños insatisfactorios corresponde a las instancias ejecutivas de la institución (por ejemplo, a través de contratos de desempeño).

Si por una parte es imprescindible disponer de un conjunto de criterios de evaluación y de indicadores de desempeño a fin de medir y facilitar el monitoreo de los procesos asociados a los OE, también lo es desde un punto de vista metodológico-político. En la medida en que son factores de decisión estratégica, el control sobre los mismos se ha convertido en un notable factor de poder en las instituciones universitarias de hoy, y ocurre que ellos no suelen ser manejados (ni muchas veces conocidos) por la comunidad académica, alienándole a ésta la posibilidad de articular o discutir aquellas decisiones en las instancias correspondientes. **Además, contribuyen con antecedentes concretos a la rendición de cuentas que la institución debe hacer a la comunidad universitaria y al país, en lo que se refiere a la calidad y cantidad de lo realizado con los recursos públicos y privados recibidos.**

Al definirse tanto valores críticos como deseables para estos indicadores, y al tenerse a futuro series históricas de ellos, se podrá determinar cómo evoluciona la actividad bajo observación.

En el establecimiento de indicadores de desempeño y criterios de evaluación se ha minimizado la incorporación de la opinión de expertos y de usuarios, pues aunque éstas pueden ser útiles para acciones muy específicas y para la evaluación de aspectos puntuales, no es posible mantener paneles de expertos y usuarios permanentemente en el tiempo.

Aunque los criterios e indicadores se han construido para cada Unidad Mayor (Facultades e Institutos Interdisciplinarios y Hospital Clínico), a futuro se debería incorporar también la información desagregada al interior de las unidades componentes (Departamentos).

El conjunto de criterios de evaluación e indicadores de desempeño que se propone, aunque extenso, es flexible, puesto que del análisis ulterior puede desprenderse la necesidad de trabajar sólo con algún subconjunto de éste, de incorporar nuevos, de considerar algunos que inicialmente fueron catalogados como de segunda importancia, o de excluir algunos en razón de la dificultad de su obtención. Para algunos indicadores se adjuntan comentarios.

6. DIAGNÓSTICO INTERNO.

El Diagnóstico Interno busca identificar, preferentemente a través de indicadores que sean a la vez simples y nítidos, la situación académica, financiera y organizacional de la Universidad y de sus unidades, y las condiciones y características del cuerpo académico, estudiantil y de colaboración de

ellas. Este diagnóstico es fundamental para una adecuada gestión institucional, y para la formulación de la Propuesta de Acciones.

Del conjunto de los posibles Indicadores de Desempeño que se presenta en los Anexos 1, 2 y 3, se construyeron aquellos para los cuales se pudo obtener la información correspondiente (ver, en documento aparte, Anexo 4), lo que sirve de base para elaborar este diagnóstico. La fuente de la información utilizada se indica en cada caso.

Los Indicadores de Desempeño construidos están entre aquellos comúnmente usados en el ambiente universitario y en los informes que publican análisis comparativos entre instituciones, y tienen que ver con: a) el cuerpo académico de media jornada y superior, entendiendo que estos reflejan un grado de compromiso adecuado con la Universidad y con la carrera académica: e.g., nivel de formación de postgrado (doctorado, magíster, especialidades médicas); edad y distribución etárea de estos académicos, y su relación con el nivel de formación y la jerarquía académica que ellos presentan; número y porcentaje de académicos en formación; b) las remuneraciones del cuerpo académico de jornada completa en las diferentes unidades; c) el cuerpo estudiantil: e.g., puntajes de ingreso, comparación de puntajes de ingreso con universidades del Consejo de Rectores; comparación de preferencias por carrera de los alumnos que pueden elegir la universidad donde estudiar; la región y al tipo de colegios (municipalizados, subvencionados y particulares) de donde provienen los alumnos; d) el número de graduados de los programas de postgrado (doctorados, magísteres, y especialidades médicas) y las unidades que los imparten; e) número de publicaciones ISI y de proyectos Fondecyt que se generan en las diferentes unidades, y su relación con el número de sus académicos de media jornada y superior; número de publicaciones ISI y de proyectos Fondecyt en el resto del sistema universitario nacional; f) aspectos económicos: e.g., ingresos por aranceles, Aporte Fiscal Indirecto (AFI) y aporte institucional de las unidades, y los porcentajes que ellos representan en la distribución total de aportes de la Universidad; distribución etárea del personal de colaboración, por función.

Debido a la falta de antecedentes suficientes o estandarizados, en esta oportunidad no fue posible construir indicadores sobre el nivel de la productividad académica en aquellas disciplinas en que las publicaciones ISI y los proyectos Fondecyt o similares no son adecuados, como es el caso de la creación artística y otras. Por la misma razón, hay aspectos del quehacer institucional sobre los cuales no se formula un diagnóstico, como aquellos referidos a la estructura y gestión institucional, a las actividades de extensión e interacción, al equipamiento e infraestructura, entre otros.

Con los indicadores construidos hasta ahora se puede decir que la Universidad de Chile mantiene su liderazgo institucional en investigación y docencia de pre y postgrado, con cuerpos académicos y estudiantiles de buen nivel en general.

Se observa, sin embargo, una gran heterogeneidad entre las unidades en cuanto a su quehacer académico y docente, y a sus cuerpos académico, estudiantil y de colaboración. Es preocupante, para la preservación del liderazgo alcanzado, los niveles que en algunos casos alcanza esa heterogeneidad, existiendo aspectos del quehacer académico en que el mejor nivel alcanzado está por debajo de estándares deseados. Esta heterogeneidad también se observa en las oportunidades que tienen las unidades de acceder a recursos para su desarrollo, tanto de fuentes internas como externas.

Los gráficos y tablas a los que se hace referencia a continuación se encuentran en el Anexo 4, en un documento aparte. Varios de ellos han sido incluidos al final de este documento, para facilitar la lectura del diagnóstico, y son los que a continuación se indican con **negrita**.

6.1 Sobre el cuerpo académico:

- a) Se observa gran heterogeneidad en el tipo de jornada contratada que tiene el cuerpo académico en las distintas unidades (número de profesores de jornada completa, de media jornada, y por horas). Gráfico 1.
- b) El **gráfico 2** muestra los niveles de formación del cuerpo académico de media jornada y superior para cada unidad, en número y porcentaje. Se ha considerado como formación de postgrado: Doctorado, Magíster y Especialidades Médicas, entendiendo este último como una formación fuerte de postgrado.
- c) Para la Universidad, en promedio, el 22% de estos académicos tiene doctorado, el 20% magíster, el 7% especialidad médica y el 51% no registra postgrado. Estos porcentajes reflejan un nivel preocupante de formación global, inferior a estándares deseados, en casi todas las unidades.
- d) Las cifras promedios anteriores ocultan grandes diferencias. Así, considerando los académicos con más de media jornada de las Facultades de Ciencias y de Ciencias Físicas y Matemáticas, sobre el 70% de ellos tiene doctorado; el 40% en la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas, el 25 % en la Facultad de Ciencias Agronómicas, el 22% en la Facultad de Filosofía y Humanidades, el 13% (y un 18% de especialidades médicas) en la Facultad de Medicina, y el 0.5% (y un 68% de especialidades médicas) en el Hospital Clínico.
- e) Asimismo, en el **gráfico 3** se observa una significativa heterogeneidad en las iniciativas para formar académicos jóvenes. En general, las unidades no tienen más de un 5% de sus académicos en comisiones de estudio. En particular, sobre el 14% de los académicos de las Facultades de Ciencias Económicas y Administrativas, y de Ciencias Físicas y Matemáticas, están realizando estudios en el extranjero, y entre el 4% y 6% en las Facultades de Arquitectura, de Ciencias Agronómicas, y de Filosofía y Humanidades.
- f) Otro aspecto relevante es la alta edad promedio que reflejan los académicos de la Universidad (nuevamente se considera sólo los académicos sobre media jornada). La edad promedio en la Universidad, considerando todas las jerarquías, es de 50 años (**gráfico 6**), siendo de 63 años para los profesores titulares (**gráfico 7**), de 56 años para los profesores asociados (**gráfico 8**) y de 49 años para los profesores asistentes (**gráfico 9**). Claramente estos indicadores muestran un plantel académico de edad avanzada.
- g) Particularmente preocupante es el caso de los profesores asistentes. Considerando el principio de la definición de profesor asistente como una etapa inicial y por ende transitoria, no es fácil explicar la gran cantidad de profesores asistentes de media jornada y superior cuya edad evidentemente no corresponde al estado de profesor asistente. **Gráfico 9**.
- h) El **gráfico 10** señala la distribución etárea, para los académicos de media jornada y superior de las jerarquías de profesor (asistente, asociado y titular), a nivel de universidad. Este gráfico contribuye a ilustrar el avance que está teniendo el cuerpo académico en la carrera académica.
- i) A nivel de Universidad hay un deficiente porcentaje de doctores en el grupo etáreo de académicos jóvenes de media jornada y superior (**gráfico 11**). Sólo el 20% de esos académicos en el rango etáreo 31 – 40 años posee grado de doctor, porcentaje muy inferior a lo esperado en la circunstancia presente de competitividad y facilidad de acceso de buenos postulantes a programas de doctorado. Este déficit, de no ser corregido, tendrá un fuerte

impacto en la robustez del cuerpo académico futuro, más aún si casi un 20% de los académicos con doctorado tiene más de 61 años de edad. Ello indica, claramente, la necesidad de implementar un plan de incorporación de académicos jóvenes de alta calidad, que deberán recibir una formación de tipo doctorado en las mejores universidades.

- j) Otro aspecto inquietante que se observa en el **gráfico 11**, es el hecho que los académicos con más de media jornada en la Universidad tienen similar patrón de formación, independientemente de su edad. No se observa una dirección de mayor porcentaje de doctores en los grupos más jóvenes, situación que se refleja en casi todas las unidades.
- k) El gráfico 12 contiene información similar a la de los gráficos 10 y 11, pero a nivel de cada una de las unidades, observándose una gran heterogeneidad al respecto.

6.2 Sobre remuneraciones académicas.

- a) El **gráfico 13** muestra las remuneraciones brutas promedio, para cada unidad, para profesores asistentes, asociados, titulares. Aunque en general son bajas, se aprecia diferencias entre las unidades con más alta remuneración (Facultades de Ciencias Económicas y Administrativas, y de Ciencias Físicas y Matemáticas, y el Hospital Clínico), y las de menor remuneración (Facultades de Artes, de Ciencias Sociales y de Medicina).
- b) Aunque no se dispuso de estadísticas oficiales, la evidencia empírica está indicando que es creciente el número de académicos de la Universidad de Chile, de todas las jerarquías y en todas las áreas, que están siendo contratados por universidades privadas, con el peligro de deteriorar la productividad y sustentabilidad de los grupos académicos. Esa misma evidencia señala que las remuneraciones del cuerpo académico de la Universidad son bastante menores que las de sus pares en otras universidades nacionales, incluso estatales. Estos antecedentes son más que suficientes para mostrar la urgencia de establecer un sistema de remuneraciones que ofrezca mejores perspectivas y estabilidad al cuerpo académico, sobre todo a los más jóvenes que regresan de sus estudios de doctorado.

6.3 Sobre el cuerpo estudiantil:

- a) La Universidad de Chile capta el mayor monto de dineros provenientes del AFI, aunque si se divide ese monto por el número de alumnos queda en segundo lugar. Tablas 2 y 3.
- b) La captación de los mejores estudiantes es muy heterogénea entre las carreras, y con grandes diferencias necesarias de revisar. El 38% de los 3823 alumnos que ingresaron a la Universidad de Chile el 2004 tiene AFI en los tramos más altos, 4 – 5, de la PSU (700 puntos y más en las pruebas verbal y matemática). Hay algunas carreras, como Psicología, en que todos sus alumnos obtienen más de 700 puntos ponderados, y otras, como Educación Parvularia, que no cuentan con alumnos que ponderen esa cifra. **Gráfico 14**.
- c) Pero esta información debe analizarse con dos observaciones. Una, es el número de alumnos que ha sido aceptado. Por ejemplo, Psicología tiene el 100% de sus alumnos sobre 700 puntos, pero son sólo 27 alumnos aceptados; en cambio Medicina, que le sigue con el 98% de sus alumnos con más 700 puntos, aceptó 178 alumnos, e Ingeniería, que aceptó 542 alumnos, tiene el 88% de ellos sobre 700 puntos.
- d) La otra observación tiene que ver con cuán competitiva es la carrera en relación a las ofrecidas en otras universidades.
- e) Para este efecto, se ha considerado una comparación con la carrera correspondiente de la Universidad Católica y con aquella que represente la mejor competencia dentro del Consejo de Rectores. La comparación se ha hecho de acuerdo a la información disponible. Por

- ejemplo, en la PUCCh, ingeniería agronómica e ingeniería forestal tienen ingreso común, a diferencia de la UCh en que ellas están separadas, por lo cual no se pudieron comparar.
- f) Se realizaron dos tipos de comparaciones: por puntaje de ingreso, y por preferencias.
 - g) Para hacer la comparación por puntajes de ingreso con la PUCCh, se ha tomado el último alumno ingresado en la carrera con menor número de alumnos de las dos universidades comparadas. Así, por ejemplo, en la Tabla 4 se compara, para el año 2005, Enfermería de la UCh y la PUCCh. La UCh aceptó 120 alumnos y la PUCCh 85. Se tomó el alumno 85 de la PUCCh y se ponderó los puntajes de ese alumno usando los ponderadores de la UCh. Esto permite ver en qué lugar quedaría el alumno 85 de la PUCCh si hubiera postulado a la UCh (quedaría en el lugar 52), y cuál es la diferencia de puntaje entre el alumno del lugar 85 de la UCh y de la PUCCh (sería de 9,5 puntos mayor el de la PUCCh).
 - h) El gráfico 15 muestra esta diferencia de puntajes entre ambas universidades, por carrera. La UCh supera a la PUCCh, en Química y Farmacia y Derecho, en que el último alumno de la PUCCh es aventajado por unos 22 puntos por el correspondiente de la UCh. En 17 carreras ocurre lo contrario, siendo Psicología, Ingeniería Comercial y Periodismo los casos de mayor diferencia, alrededor de 30 puntos a favor de la PUCCh. Los gráficos 66 y 67 muestran estos valores para el año 2004.
 - i) Al usar la misma comparación anterior, pero ahora con el mejor competidor del Consejo de Rectores (gráfico 16), se observa que las carreras en la UCh siempre superan a la competencia, con Ingeniería superando a la U. Santa María (el mejor competidor) por 145 puntos; Ingeniería Forestal a la U. de Concepción por 110 puntos; Derecho, Sociología, Ingeniería Comercial, Agronomía, superando a sus mejores competidores por 50-60 puntos; Química y Farmacia y Medicina, a la Universidad de Concepción por 45 y 25 puntos respectivamente.
 - j) Para hacer la comparación de preferencias, ésta se hizo sólo respecto a la PUCCh, y consideró qué porcentaje de los alumnos que podían entrar a su carrera en ambas Universidades, optaron por ingresar a la UCh.
 - k) El **gráfico 17** muestra estos resultados para 2005, y el gráfico 62 para 2004. En 2005, Derecho, Licenciatura en Lengua y Literatura Hispanánica, Sociología, y Química y Farmacia superan a las carreras correspondientes de la PUCCh, captando entre el 56% y 62% de los alumnos que podían optar a ambas. En el otro extremo, Ingeniería Comercial, Psicología y Bachillerato capturan sólo entre el 18% y 28% de estos alumnos.
 - l) También se hizo un análisis comparando los puntajes del AFI con el porcentaje de alumnos que pudiendo optar entre la UCh y la PUCCh, eligieron la UCh. En el gráfico 19, las carreras ubicadas hacia la derecha y arriba, son carreras con buena demanda y que compiten bien, como es el caso de Sociología y Derecho. En cambio, carreras a la derecha, pero abajo, son carreras con buena demanda pero que no compiten bien, como el caso de Psicología e Ingeniería Comercial.
 - m) En el otro extremo, en el gráfico 21, Ingeniería Forestal e Ingeniería de la Madera, aparecen arriba a la izquierda, o sea, compiten bien con las carreras equivalentes en el Consejo de Rectores, pero no son de alta demanda.
 - n) En resumen, hay algunas carreras de la UCh que superan a las de la PUCCh, un grupo que está levemente detrás, y un tercer grupo con diferencias significativas desfavorables. En cambio, todas las carreras de la UCh compiten entre razonablemente bien y muy bien con el resto de las universidades del Consejo de Rectores.
 - o) Se realizó un análisis de la procedencia de los alumnos. En promedio, aproximadamente el 17% de los alumnos que ingresan a la UCh proviene de regiones, con Antropología con un 35%, Periodismo 32%, y Derecho, Medicina e Ingeniería entre 22% y 30% (**gráfico 21**). Este análisis es de interés por dos motivos: ver hasta qué punto la calidad de las carreras de

la UCh atrae a alumnos con alternativas en sus regiones y, por otro lado, en la consideración de la UCh como una Universidad Nacional.

- p) El **gráfico 22** muestra la procedencia de los alumnos por tipo de colegio. El total de la UCh muestra un 30% de alumnos provenientes de colegios municipales (con un máximo de 62% en Química y un mínimo de 14%, en Periodismo), un 32% de colegios subvencionados, y un 38% de colegios particulares (con Ingeniería Comercial, Medicina y Lic. en Artes mención Actuación en torno al 58%, y Enfermería y Lic. en Química con menos del 10%). Aunque las variables responsables de esta deficiencia son ajenas a la UCh, se hace necesaria la existencia de mecanismos adecuados para ser los captadores de los estudiantes talentosos de menores recursos.

6.4 Sobre postgrado:

- a) Entre los años 1999 y 2003, la UCh graduó 202 doctores, concentrados en las Facultades de Ciencias (79), de Ciencias Físicas y Matemáticas (38), de Medicina (33), de Ciencias Químicas y Farmacéuticas (29), de Filosofía y Humanidades (15) y de Ciencias Sociales (6). Gráficos 24 y 25. Claramente un número bajo y que excluye unidades importantes.
- b) En términos de magísteres, las Facultades de Ciencias Económicas y Administrativas y de Ciencias Físicas y Matemáticas graduaron, en este período, del orden de 600 magísteres cada una. Las Facultades de Filosofía y Humanidades, y de Ciencias Sociales, unos 150 cada una. La Facultad de Medicina graduó 200 magísteres y 1200 especialistas médicos, y la Facultad de Odontología tuvo 320 graduados en especialidades médicas. **Gráfico 25.**
- c) El resto de las unidades tiene números menores de magísteres. De modo que muchas unidades también están débiles a nivel de generación de magíster.

6.5 Sobre investigación:

- a) Los indicadores obtenidos están fundamentalmente referidos a publicaciones ISI y proyectos Fondecyt, que es información objetiva que puede obtenerse con relativa facilidad. Los indicadores de publicaciones son, naturalmente, pertinentes a aquellas áreas en que la investigación se mide fundamentalmente a través de publicaciones ISI. Otras áreas, como artes, deberán desarrollar indicadores significativos.
- b) La Tabla 5 muestra el número de publicaciones ISI por Universidades, del 2001 al 2003. La UCh representa cerca del 30-35% del total nacional, creciendo un 10% durante ese período, mientras el total nacional creció un 23%, lo cual indica que la actividad en otras Universidades esta creciendo más fuertemente.
- c) El **gráfico 29** muestra, para el año 2002 y por unidad académica, el número de publicaciones ISI por académico jornada completa equivalente, considerando académicos que tienen media jornada mínimo (bajo el supuesto que académicos con dedicación menor que media jornada en su mayoría se dedican más bien a docencia).
- d) En este gráfico aparece la UCh con un promedio de aproximadamente 0.52 publicaciones por académico JC para los años 2001, 2002. Para 2002, la Facultad de Ciencias aparece con 1.58, la de Ciencias Físicas y Matemáticas con 1.18, la de Ciencias Químicas y Farmacéuticas con 0.98, el Hospital Clínico con 0.95, la de Medicina con 0.53, y el resto bajo 0.25. En este sentido, se nota un desequilibrio entre unidades con requerimientos que pueden considerarse similares, en cuanto a expresar el producto de su investigación a través de publicaciones ISI.

- e) Hay disciplinas en la Universidad de Chile que muestran pocas o ninguna publicación ISI, no obstante ser disciplinas en las cuales otras instituciones nacionales lo están haciendo, y, en algunos casos, fuertemente. Gráfico 27.
- f) En términos de Proyectos Fondecyt, el gráfico 30 muestra que la UCh obtuvo el 30% de los proyectos adjudicados los años 2003 y 2004, bajando al 26% el año 2005.
- g) El **gráfico 33** indica, para cada unidad, el número de proyectos adjudicados en el período 2002-2004 por académico JCE, (considerando académicos de, al menos, media jornada). Esto se hizo pensando que el proyecto Fondecyt típico dura 2-3 años. La UCh tiene un promedio de 0.2 proyectos por académico JCE en el período, teniendo las Facultades de Ciencias Físicas y Matemáticas y de Ciencias un promedio de cerca de 0.58, las de Ciencias Económicas y Administrativas y de Ciencias Químicas y Farmacéuticas cerca 0.20, y las demás unidades bajo 0.15.
- h) Relacionado con lo anterior, el **gráfico 35** indicaría que hay unidades que no obtienen el número de proyectos Fondecyt esperable en comparación con el total nacional de la disciplina (Tabla 6).
- i) Tal como es intuitivamente inferible y lo muestra el gráfico 53, hay una correlación bastante significativa entre la productividad en publicaciones ISI y proyectos Fondecyt, indicando que, en las áreas relevantes, los proyectos Fondecyt y las publicaciones se alimentan mutuamente.
- j) Asimismo, las unidades con mayor número de académicos con doctorado corresponden, en general, a aquellas con más publicaciones ISI. Gráfico 50.
- k) El número de áreas y unidades con programas de doctorado de calidad es limitado y, en general, están asociados a programas de investigación de alto nivel. Se ve una ligazón fuerte entre calidad de investigación de los grupos y programas de doctorado de calidad. Ambos temas están ligados y se alimentan mutuamente. Por un lado, es deseable que talentos jóvenes salgan a doctorarse en las mejores universidades. Por otro lado, los programas locales de doctorado desearían contar con esos talentos como alumnos. Los programas de calidad en la Universidad podrían compatibilizar este conflicto a través de establecer alianzas con las mejores universidades y así tener programas de estadía de los alumnos de doctorado en esos centros. Esto debe llevar a establecer políticas que incidan positivamente en la formación de grupos de investigación de alto nivel, y que generen sus programas de doctorado.
- l) En resumen, si bien la UCh se ve relativamente bien en publicaciones ISI y Proyectos Fondecyt en relación al resto de las universidades, hay dos aspectos preocupantes: el crecimiento que muestra la UCh en esos dos aspectos parece ser bastante menor que el que se observa en el conjunto de las otras universidades; y la heterogeneidad existente entre distintas unidades, habiendo varias de ellas que presentan debilidad en publicaciones ISI y proyectos Fondecyt (en disciplinas en que ambos son medios adecuados para expresar su investigación).

6.6 Sobre aspectos económicos:

- a) Ha aumentado, de manera creciente en el tiempo, la incidencia de los aranceles en la composición del Fondo General de la Universidad.
- b) Existe gran heterogeneidad entre las unidades en cuanto en la incidencia que tienen, en sus ingresos, los aranceles (en un rango que va del 20 al 80%) y el Aporte Institucional (en un rango que va de menos del 10% a cerca del 100%), no tanto así en lo que se refiere al Aporte Fiscal Indirecto, AFI, que se mueve en torno al 5%. Gráficos 38, 39 y 40.

- c) Si bien el aporte que reciben las unidades por concepto de aranceles y AFI está relacionado directamente a la cantidad y calidad de sus propios estudiantes, la distribución del aporte institucional es disímil en porcentaje y montos de dinero, y parece responder sólo a razones históricas y no a criterios académicos explícitos. **Gráfico 37**.
- d) Como consecuencia de lo anterior, el **gráfico 42** muestra que hay unidades que reciben como aporte total incluso menos de lo que ellas generan a través de sus aranceles y AFI, como la Facultad de Derecho. Asimismo, el gráfico 44 presenta lo que recibiría cada unidad si se divide el total de aporte que reciben de la Universidad (aranceles, AFI y aporte institucional) por el número de alumnos de pregrado. Si bien las necesidades de las distintas unidades no pudieran ser las mismas, de existir subsidios ellos deberían ser explicitados.
- e) Se observa gran heterogeneidad entre las unidades en cuanto al número de alumnos, académicos y personal de colaboración que ellas tienen. Aunque no corresponde sacar conclusiones generales de los indicadores que muestran relaciones entre los estamentos (por ejemplo, número de personas del personal de colaboración por alumno, o por académico JCE), las cifras resultantes sí deben ser analizadas en sus respectivos contextos. Gráficos 45, 46 y 47.
- f) Igual heterogeneidad entre las unidades se observa respecto a las funciones que realiza el personal de colaboración. En todos los casos la distribución etárea indica que ese estamento está compuesto mayoritariamente por personas jóvenes y de edad intermedia. **Gráfico 48**. Ver detalles en Anexo 4.

6.7 Sobre aspectos de gestión académica:

- a) Las heterogeneidades de diverso tipo observadas entre las unidades representan una amenaza para la viabilidad de un proyecto de desarrollo institucional que busque convocar a toda la comunidad universitaria, así como para la preservación del liderazgo alcanzado por la institución. Esto hace necesaria la existencia de políticas, metas y criterios transversales de gestión académica.
- b) Lo anterior se vería facilitado con la existencia formal de sistemas de autoevaluación y evaluación externa del desempeño institucional y de las unidades, así como para las funciones de investigación y creación, de docencia de pre y postgrado, de gestión académica, y de gestión económico administrativa. En esa misma dirección, la propuesta de indicadores de desempeño señalada en los Anexos 1, 2, 3 y 4, debidamente perfeccionada, debiera dar origen a un sistema institucional de información académica, de acceso público.

7. PROPUESTA DE ACCIONES.

La Propuesta de Acciones, establecida de manera consonante con los Objetivos Estratégicos y el Diagnóstico Interno, se formuló de modo que ellas:

- a) Se constituyan en agentes de movilización con la capacidad de impulsar enérgicamente a la institución, inducir las reformas y cambios internos que requiere el logro de los Objetivos Estratégicos aquí propuestos, y resolver problemas considerados críticos para alcanzar ese logro.

- b) Establezcan criterios que gobiernen la intención de cambio o que lo sugieren, de modo que quede claro que las Acciones propuestas introducen una diferencia o un cambio con respecto a lo que actualmente se observa.
- c) Sean pocas, a fin de focalizar los esfuerzos institucionales en aquellas Acciones consideradas prioritarias.
- d) Sean transversales respecto a los Objetivos Estratégicos (es decir, que crucen a varios de ellos).
- e) Sean concretas y específicas (que no se queden en declaraciones y en generalidades, o que reiteren principios y deseos, o caigan en la retórica), pero con un nivel de especificidad y detalle compatibles con la función normativa del Senado Universitario.
- f) No vulneren los principios, valores, misión y visión de futuro de la Universidad de Chile.

La Propuesta de Acciones es la siguiente:

7.1. Establecer una nueva estructura organizacional por áreas para la Universidad.

- a) Diseñar e instalar una nueva estructura de la Universidad de acuerdo a criterios preferentemente epistemológicos (en lugar de político-administrativos), sin perjuicio de atender a las tradiciones y culturas vigentes. Esta reestructuración supone revisar a un determinado plazo el esquema actual de Facultades e Institutos.
- b) Tender a la concentración en campus (físicos o virtuales), basada en la integración por áreas del conocimiento de las actividades académicas y administrativas, estableciéndose planes de desarrollo académico para el área en las diferentes funciones (docencia, investigación, creación y extensión). La integración de un área se concibe como un eje que conecta, en ambos sentidos, el desarrollo del conocimiento, desde el estudio básico a la aplicación, buscando tanto la transferencia de conocimiento al medio profesional como la motivación que desde el medio estimula la investigación. El área permite establecer estándares de calidad para todas sus disciplinas y aprovechar la sinergia entre ellas.

7.2. Formar académicos jóvenes.

- a) Establecer un programa institucional proactivo de formación de académicos jóvenes destacados, con metas definidas para un periodo de 5 a 10 años, que consolide una masa crítica de académicos con doctorado o el equivalente explícitamente justificado. El programa debe contemplar asimismo su envío a doctorarse –o a seguir un postdoctorado- en instituciones de primera línea mundial, con las cuales la Universidad deberá activar o crear nuevos convenios con el propósito de generar oportunidades y condiciones apropiadas para este programa.
- b) Lo anterior requiere realizar un diagnóstico completo y participativo de la situación del cuerpo académico por disciplina, teniendo en cuenta la heterogeneidad en el desarrollo y madurez de las diferentes disciplinas. De acuerdo a la situación de cada área, se deberá determinar las necesidades de doctores jóvenes.
- c) A partir de identificar, invitar y captar a los mejores egresados a incorporarse a la carrera académica a través de esta iniciativa, éstos podrán ser enviados a programas de doctorado con apoyo financiero de la Universidad para aquellas áreas de menor desarrollo. Estos alumnos deberán tener contrato asegurado y buenas condiciones de trabajo a su regreso.
- d) Para áreas de mayor desarrollo, posiblemente los mejores alumnos podrán conseguir apoyo en las universidades donde estudiarán. Una buena estrategia, en estos casos, parece ser

enviar un número alto de alumnos, sin apoyo financiero de la Universidad, pero previendo formas de reinserción productiva en sus unidades de origen.

7.3. Fortalecer la investigación y creación de calidad en la Universidad de Chile, en niveles de liderazgo nacional y competitividad internacional.

- a) Perfeccionar la normativa interna sobre criterios y estándares de calidad en la investigación y en la creación artística y humanística, de modo que ella sea consonante con las condiciones de liderazgo que debe mantener la Universidad de Chile a nivel nacional y latinoamericano, y una efectiva presencia en el contexto de las universidades de mayor gravitación internacional.
- b) Fortalecer la carrera académica, para todas las jornadas, estableciendo normas coherentes y criterios de rango internacional para la incorporación, la permanencia y promoción (según el Reglamento de Carrera Académica) y el egreso. El ingreso a la carrera académica de jornada completa debe empezar a requerir el nivel de doctorado u otro nivel equivalente expresamente justificado, o el compromiso de iniciar estudios de doctorado en el corto plazo; ello dependerá del nivel de madurez de la disciplina en el país.
- c) Establecer un programa institucional para llevar a cabo procesos de autoevaluación y de evaluación externa de las actividades de investigación y creación de la universidad a nivel grupal y de las unidades, así como analizar las masas críticas en todas las áreas y disciplinas, y definir las necesidades de desarrollo, perfeccionamiento académico y ajuste que de allí se desprendan.
- d) Establecer coherencia transversal en los criterios utilizados en el proceso de calificación académica, con instancias centrales de ratificación de las propuestas locales, al igual que en el proceso de evaluación académica.
- e) Establecer programas institucionales de apoyo para el desarrollo de la investigación y creación de calidad, que respondan a políticas coherentes de prioridades de desarrollo y de asignación de recursos, teniendo especialmente en cuenta las áreas que en este aspecto son actualmente deficitarias o cuentan con posibilidades reducidas para la obtención de fondos externos. Para ello es preciso identificar mecanismos y herramientas para aumentar la competitividad; estimular y facilitar la investigación de impacto y relevancia nacional; lograr mayor autonomía institucional para el financiamiento de la investigación y la creación; estimular las iniciativas locales en la generación de recursos para la investigación; otorgar apoyo subsidiario a unidades débiles y desarrollar disciplinas inexistentes; promover estrategias institucionales de inserción en los diferentes comités de fondos concursables; y lograr financiamiento para los académicos, especialmente los jóvenes.

7.4. Fortalecer los Programas de Doctorado en la Universidad.

- a) Establecer un programa institucional, con un horizonte de 5 a 10 años, que fortalezca la capacidad de todas las áreas que cultiva la Universidad para desarrollar programas de doctorado internacionalmente competitivos.
- b) Para esto habrá que analizar cada área, determinar los programas de postgrado que tiene y evaluar cuán cerca o lejos está de tener un programa competitivo de doctorado, así como las medidas necesarias de que debiera disponer para lograrlo. Esto implica fundamentalmente un cuerpo académico de alto nivel.
- c) En áreas de menor desarrollo esto estará ligado, en parte, al punto de formación de doctores, y se podrá desarrollar un plan de más largo plazo en que, junto a la formación de cuadros jóvenes, se cumplan etapas de desarrollo en programas de postgrado, para pasar,

por ejemplo, de magísteres a doctorados susceptibles de ser acreditados. Estos programas se podrán fortalecer con contrataciones específicas y con la presencia de profesores invitados, como también mediante alianzas con universidades extranjeras de prestigio internacional. En esta línea, se deberá promover también alianzas con universidades regionales para satisfacer el objetivo de posicionamiento nacional.

- d) En áreas de mayor desarrollo, en que se podrá contar con cuadros que ya tengan doctorados de nivel o estén cerca de lograrlo, se deberá establecer una política que asegure que esas áreas expresen su mayor desarrollo a través de programas de doctorado acreditados.
- e) Este fortalecimiento debe estar en consonancia con las políticas internas destinadas a mejorar la productividad académica de la Universidad (esto es, formación de nuevos académicos, robustecimiento del cuerpo académico y de la productividad en investigación y creación), con las políticas y recursos gubernamentales orientados a aumentar de manera significativa el número de doctorados que se forman en el país, y con el rol de liderazgo y de referente que el Estado espera que tenga la Universidad de Chile en esta iniciativa-país.
- f) Para desarrollar este programa, la Universidad podrá dar apoyo económico y técnico en el análisis y planificación para el desarrollo de académicos jóvenes; en la obtención de fondos para doctorados, intercambio de profesores y alianzas; en la definición de planes de doctorado, su operación y control de calidad; y en la salida a pasantías de alumnos doctorantes y de desarrollo de tesis.

7.5. Fortalecer la calidad y pertinencia de las carreras y programas de Pregrado de la Universidad de Chile.

- a) Establecer una política clara de estándares de docencia, en consonancia con las condiciones de liderazgo que en las distintas carreras y programas de pregrado debe mantener la Universidad de Chile a nivel nacional y latinoamericano. En ella deben incorporarse criterios y condiciones para la creación y supresión de carreras (en atención al desarrollo del conocimiento, la calidad de la enseñanza que se entrega y las demandas del mercado laboral), y para la concentración de jornadas académicas (disminuyendo profesores part-time y ofreciéndose mayor dedicación y mejores remuneraciones a los profesores de media jornada y jornada completa, con dedicación a la docencia en pre y postgrado y a la investigación y creación).
- b) Llevar a cabo una profunda revisión curricular en todas las carreras –particularmente en aquellas que no están concitando la primera opción en las preferencias de los postulantes, o que han exhibido dificultades para completar las vacantes ofrecidas--, propendiendo a mejorar la eficacia en cuanto a captación de buenos estudiantes y el logro de un adecuado perfil profesional, como asimismo la optimización de los tiempos de egreso.
- c) Llevar a término la Reforma del Pregrado, consolidando la línea de Formación General y completando las áreas de Formación Básica y de Formación Especializada.
- d) Establecer un sistema de autoevaluación y evaluación externa de la calidad, estructura y pertinencia de las carreras de la Universidad (incorporando la opinión de egresados, y de quienes sean destacados empleadores en el medio profesional respectivo, además de las propias encuestas de los estudiantes con relación al desempeño por curso como asimismo de la carrera).
- e) Definir los sistemas de ingreso y egreso de las carreras asegurando la flexibilidad de los estudios y la movilidad de los estudiantes, y fomentando la relación entre programas de pregrado y postgrado, en una perspectiva de educación continua.
- f) Establecer responsabilidades y estándares institucionales para la administración de la docencia y los sistemas automatizados de administración docente, de modo de asegurar que

todos los cursos que ofrece la Universidad tengan un nivel homogéneo en materias de calidad, recursos y equipamiento, y que exista coherencia entre los reglamentos estudiantiles y de carrera de las distintas Facultades, de manera que todas las carreras tengan un marco común de funcionamiento.

7.6. Desarrollar el área de investigación, creación, docencia e interacción en Ciencias de la Educación.

- a) Establecer una institucionalidad, no necesariamente un organismo, que favorezca que en la Universidad se realice investigación, creación y docencia de pre y postgrado y de postítulo de nivel internacional en la disciplina, en estrecho vínculo con los grupos que cultivan las disciplinas concernidas (humanidades, ciencias sociales, biología, matemáticas, etc.).
- b) Esta iniciativa debe contemplar la formación de profesores de educación básica y media que sean referentes nacionales, para lo cual, en particular, debiera trabajarse con el Liceo Experimental Manuel de Salas.
- c) Los estudiantes deberían tomar todas las materias específicas en los departamentos y facultades disciplinarias correspondientes, asistiendo a los cursos dictados para las respectivas licenciaturas. Esta acción cumple con el objetivo de la transversalidad y la utilización adecuada de los recursos humanos y creativos disponibles.

7.7. Fortalecer las políticas y programas institucionales de extensión e interacción de la Universidad con el sistema social y productivo.

- a) Constituir un organismo de nivel superior a cargo de la promoción y desarrollo de la vinculación de la Universidad con el medio externo nacional e internacional, en el cual se cuente con el concurso de egresados.
- b) Establecer criterios institucionales que incentiven, validen, fomenten y evalúen la vinculación (extensión cultural, prestación de servicios, asesorías, educación continua, desarrollo de patentes y licencias, etc.) de interés productivo, social y cultural en el contexto de la misión de la Universidad de Chile.
- c) Establecer políticas y criterios institucionales para internacionalizar las actividades académicas de la Universidad, sobre todo en la región, atrayendo a estudiantes de pre y postgrado extranjeros, y exportando el conocimiento generado en la investigación, creación y docencia de la Universidad y la “marca” de la Universidad de Chile.
- d) Establecer un programa institucional para reposicionar a la Universidad en el debate nacional y como generadora de políticas de Estado, con capacidad y recursos para convocar y estimular a académicos en la elaboración de propuestas en esta dirección.
- e) Establecer un programa institucional (que incorpore los que están actualmente en curso) que permita identificar y ayudar académicamente a los estudiantes más talentosos de enseñanza básica y media de los sectores de escasos recursos, de modo que puedan alcanzar los niveles de ingreso a la Universidad de Chile.

7.8. Mejorar las remuneraciones académicas.

- a) Establecer un esquema de remuneraciones del personal académico que contemple estándares competitivos de referencia académica, que establezca estándares comparables según jerarquía y tenga en consideración condiciones del mercado, y que defina políticas de incentivo para los académicos de excelencia (años sabáticos, distinciones, asignaciones,

etc.) con los mecanismos de financiamiento correspondientes dentro de las restricciones presupuestarias.

- b) Establecer una política de recursos humanos competitiva en la captación de académicos que cumplan el perfil deseado y retenga a los que a la Universidad le interesan, de modo de mantener el liderazgo institucional.
- c) Generar un plan de acción transitorio que permita establecer una política digna de desvinculación y jubilación para la planta actual.

7.9. Establecer políticas y criterios transversales de gestión institucional.

- a) Establecer esquemas claros de atribuciones y responsabilidades de las autoridades unipersonales y colegiadas, con los correspondientes estándares de evaluación de desempeño.
- b) Establecer esquemas claros de evaluación institucional de unidades mayores y Departamentos.
- c) Fortalecer la carrera funcionaria, definiendo una política de recursos humanos y de remuneraciones adecuadas que asegure su aplicación, y estableciendo un programa de fortalecimiento de la carrera profesional en funciones técnicas y administrativas, con parámetros de ingreso, permanencia, promoción y desvinculación.

7.10. Establecer un nuevo esquema de financiamiento y de asignación presupuestaria en la Universidad.

- a) Definir un nuevo esquema de financiamiento institucional para la Universidad, que le permita mantener sus orientaciones misionales y asentar su autonomía, calidad y competitividad académica, dado el ambiente de globalización y de economía de mercado en que está inserta. Corresponderá a este esquema establecer las distintas fuentes y usos de fondos que debiera tener la Universidad a fin de asegurar su sustentabilidad; así como contener metas de financiamiento para cada una de esas fuentes, y de eficiencia en el uso de recursos. En esta línea, es necesario profesionalizar la captación de nuevos ingresos públicos y privados por medio de la creación de unidades especializadas.
- b) Las unidades mayores y los departamentos debieran estar en condiciones de identificar y justificar los costos asociados a las distintas actividades que definen la misión institucional. Este es un tema central para mejorar la gestión y la asignación de recursos.
- c) La Universidad debería considerar la reconversión de los activos prescindibles que no estén relacionados con su misión si el destino de la reconversión contribuyera al desarrollo y mejor cumplimiento de los objetivos del plan institucional. Se excluyen de este concepto aquellos activos provenientes de donaciones en las que el bien en sí está vinculado al espíritu de la donación. En cualquier caso, la idea de reconversión implica una reinversión en bienes perdurables y no se puede justificar el uso de la venta de esos bienes para la solución de problemas financieros circunstanciales.
- d) Definir un nuevo esquema de asignación presupuestaria para la Universidad, que termine con la utilización de criterios históricos, y que considere el presente proyecto de desarrollo institucional y las prioridades académicas que en él se establecen, el origen de los recursos, la equidad académica entre áreas del conocimiento, la necesidad de inversión académica y en infraestructura y equipamiento, y la explicitación de subsidios en caso de haberlos. Este esquema debe establecer criterios de asignación de recursos que consideren las necesidades de aquellas actividades que siendo parte de la misión institucional tienen dificultades para obtener financiamiento externo, haciendo explícitos tanto la necesidad de subsidiar estas

actividades como los desempeños que se esperan de ellas. También debe establecer políticas que incentiven la generación y captación de nuevos recursos por parte de las unidades, utilizando potenciales no explotados, compatibles con la misión institucional. La asignación de recursos debe realizarse mediante un sistema coherente, equitativo y desde todo punto de vista transparente.

- e) Elaborar, con perspectiva estratégica, una política arancelaria consistente y realista que considere los costos directos e indirectos de las carreras –o que haga explícitos los subsidios-, las necesidades de los estudiantes y las restricciones o referencias externas, así como los cobros comparativos de la competencia. Esta política debiera contemplar determinados grados de libertad para las unidades, y tratarse en forma separada del tema de financiamiento estudiantil (crédito).

ANEXO 1.- Criterios de Evaluación e Indicadores de Desempeño para los Objetivos Estratégicos (OE).

1. Indicadores para OE 4.1: Ser efectivamente una institución integrada y transversal.

Indicadores relacionados con la actividad académica realizada entre Unidades Mayores (ver Comentario 1):

- Número de publicaciones ISI o equivalentes y de productos de índole creativa equivalentes (exposiciones artísticas y obras musicales) realizadas con co-autores externos a la Facultad o Instituto Interdisciplinario, y porcentaje respecto al total de productos académicos de este tipo de la universidad.
- Número de tesis de magíster y de doctorado en co-tutela finalizadas y en curso, y porcentaje respecto al total de este tipo de programas de la universidad.
- Número de cursos y programas de pregrado realizados por dos o más Facultades o Institutos Interdisciplinarios, y porcentaje respecto al total de este tipo de programas en la universidad.
- Número de cursos de pregrado (obligatorios y electivos) homologados por dos o más Facultades o Institutos Interdisciplinarios, y porcentaje respecto al total de cursos impartidos por la universidad.
- Número de cursos de pregrado dictados por académicos de dos o más disciplinas, y porcentaje respecto al total de cursos impartidos por la universidad.

2. Indicadores para OE 4.2: Ser reconocida como la universidad que dispone del cuerpo académico que, con vocación y compromiso, tiene el mejor nivel en el país, en conformidad con las exigencias de calidad en el concierto internacional.

a) Indicadores sobre formación de académicos (ver Comentario 2):

- Número de académicos de la unidad y porcentaje, respecto al total de académicos de la unidad, que están en programas de formación de doctorado, de magíster, de título de especialista.

b) Sobre los académicos con postgrado:

- Número de académicos de la unidad y porcentaje (respecto al total de académicos de la unidad) con doctorado, con magíster, con título de especialista.

c) Sobre avance en la carrera académica:

Para cada jerarquía académica de la Facultad o Instituto Interdisciplinario:

- Número y porcentaje de académicos adscritos a la jerarquía.
- Edad promedio de los académicos.
- Distribución etárea.
- Años de permanencia promedio de los académicos en la jerarquía

3. Indicadores para OE 4.3: Ser reconocida como la universidad que convoca y forma a los mejores y más brillantes talentos jóvenes en todas las áreas que ella cultiva.

a) Indicadores sobre calidad de los alumnos que ingresan por carrera (ver Comentario 3):

- Distribución de alumnos ingresados según tramos del AFI, que da origen a 7 grupos de alumnos: sin AFI, distinguiendo los rezagados y los de la promoción, y cada uno de los 5 tramos del AFI ;
- Del total de matriculados en la carrera en el país, ordenados por la PAA (PSU), qué porcentaje del 10% superior está matriculado en la U (y en la UC, para comparar con el referente más cercano).

b) Sobre efectividad de la docencia por carrera (ver Comentario 4):

- Índice de retención a los 2 y 4 años de ingreso (aquellos alumnos que continúan activos, no han sido eliminados y no han desertado, sobre el total de los ingresados en la promoción correspondiente).
- Tiempo medio de titulación (años o semestres cronológicos desde el ingreso hasta la obtención del título, para alumnos ingresados en un mismo año).
- Tasa de titulación (titulados o graduados sobre los retenidos), transcurrido cierto número de años después del ingreso. Por ejemplo, 1,2 y 1,5 veces la duración programada de la carrera.

c) Sobre percepción externa por carrera (ver Comentario 5):

- Porcentaje de los alumnos ingresados en cada carrera que lo hacen en primera opción, en segunda, y en tercera o más.
- Número y porcentaje (respecto al total de la carrera) de alumnos extranjeros.
- Lugar de la carrera en ranking nacionales e internacionales publicados, si los hay.
- Promedio de remuneraciones de egresados de la carrera de la U, versus promedio de remuneraciones de sus pares egresados de otra universidad equivalente.

4. Indicadores para OE 4.4: Ser reconocida como la universidad que realiza las actividades de investigación, creación y de postgrado (especialmente doctorados) al mejor nivel en el país, en conformidad con las exigencias de calidad en el concierto internacional.

a) Indicadores relacionados con la producción de investigación en publicaciones de impacto internacional (ver Comentario 6):

- Número de publicaciones ISI (o equivalente) por JCE de la jerarquía de Profesor.
- Índice de citas relativas. **(Ver Comentario 7).**
- Número de citas por JCE de la jerarquía de Profesor.
- Porcentaje de publicaciones ISI relativo entre facultades e institutos.
- Análisis similar de la competencia y del entorno (por lo menos con las Universidades del Consejo de Rectores).

b) Relacionados con la producción de investigación en publicaciones de impacto nacional:

- Relación entre número y tipo de publicaciones nacionales y JCE de la jerarquía de Profesor.

c) Indicador general de creación artística:

- Relación entre productividad artística (medida en número de proyectos y actividades) y JCE de la jerarquía de Profesor del área pertinente.

d) Relacionados con la producción de creación artística de impacto internacional:

- Número de actividades de presentación y ejecución de obra (exposiciones, conciertos, recitales, puestas en escena, intervenciones, etc.) en eventos internacionales (individuales, colectivos, bienales, calidad de la participación en la actividad, carácter del patrocinio o invitación y relevancia del lugar o evento) de acuerdo a normas de acreditación institucionales.
- Número de proyectos adjudicados en fuentes y concursos internacionales (ej: Guggenheim) y calidad de la participación en el proyecto.
- Impacto de la obra medida según monografías, catálogos, críticas y entrevistas en medios internacionales.
- Premios y distinciones internacionales.
- Número de participaciones en eventos internacionales de teoría y crítica cultural y artística por JCE de la jerarquía de Profesor.
- Número de participaciones en calidad de experto en la gestión y evaluación de actividades artísticas internacionales y carácter de la misma (curatoría, producción, integración de consejos, comisiones y jurados de nivel internacional, etc.) por JCE de la jerarquía de Profesor.

e) Relacionados con la producción de índole creativa de impacto nacional:

- Número de actividades de presentación y ejecución de obra (exposiciones, conciertos, recitales, puestas en escena, intervenciones, etc.) en eventos nacionales (calidad de la participación en la actividad, carácter del patrocinio o invitación y relevancia del lugar o evento) de acuerdo a normas de acreditación institucionales.
- Número de proyectos adjudicados en fuentes y concursos nacionales (FONDART, Fundación Andes, DIRAC, DI, etc.) y calidad de la participación en el proyecto.
- Impacto de la obra medida según monografías, catálogos, críticas y entrevistas en medios nacionales acreditados.
- Premios y distinciones nacionales a la obra o la trayectoria.
- Número de participaciones en eventos nacionales de teoría y crítica cultural y artística por JCE de la jerarquía de Profesor.
- Número de participaciones en calidad de experto en la gestión y evaluación de actividades artísticas y carácter de la misma (curatoría, producción, integración de consejos, comisiones y jurados de nivel nacional o regional, etc.) por JCE de la jerarquía de Profesor.

f) Relacionados con la actividad de postgrado (ver Comentario 8):

- Número de tesis finalizadas y en curso de los programas de doctorado y de magíster en que participa la unidad;

- Numero de publicaciones que se derivaron de las tesis de doctorado y de magíster de los programas en que participa la unidad.

g) Relacionados con la actividad de proyectos de investigación y creación:

- Porcentaje de éxito (aprobación) de los proyectos presentados (Fondecyt, Fondart, Fondef, Milenios, Fondap, Fundación Andes, etc.).
- Porcentaje de los recursos de fondos concursables del Estado captados por la unidad respecto al total de recursos destinados al área.
- Porcentaje de recursos captados desde el sector privado respecto del total de financiamiento de proyectos.
- Relación entre número de proyectos y JCE de la jerarquía de Profesor.
- Número y monto involucrado en patentes y derechos de autor (e.g., licencias) obtenidos.

5. Indicadores para OE 4.5: Ser reconocida como la institución universitaria que más efectivamente realiza en el país la interacción de conocimiento con el sistema social, cultural, educacional y productivo.

a) Contribución de la Universidad al estudio y a la propuesta de soluciones a problemas nacionales y regionales.

b) Relaciones de cooperación e intercambio con instituciones académicas.

c) Contribución de la Universidad a la construcción de la cultura en el país.

d) Contribución de la Universidad al desarrollo del sistema productivo nacional.

Véase en el Anexo 3 los ítems sugeridos para cada categoría.

6. Indicadores para OE 4.6: Ser una institución provista de sustentabilidad y capacidad de gestión económica para asegurar su autonomía académica en el ejercicio y gestión de todas sus actividades.

Indicadores relacionados con aspectos de gestión, a nivel de la institución y a nivel de cada una de las Facultades e Institutos Interdisciplinarios, según corresponda (ver Comentario 9):

- Número de alumnos en relación a los académicos JCE.
- Número de alumnos en relación al personal de colaboración.
- Número del personal de colaboración académica y porcentaje respecto al total de académicos y personal de colaboración.
- Número y porcentaje de profesionales en el estamento de colaboración académica.
- Monto del aporte del Fondo General en relación al número de alumnos de pregrado.
- Porcentaje promedio de tiempo declarado por los académicos de la unidad (desagregado por jerarquía académica) como dedicado a la investigación o creación, docencia directa e indirecta de pre y postgrado, perfeccionamiento académico, extensión, y administración.
- Promedio de remuneraciones por jerarquía académica y por área del conocimiento (incorporando la varianza correspondiente), y en universidades nacionales comparables.

- Monto asignado, por la institución y por cada una de las unidades, a cada uno de los factores (remuneración académicos, remuneración personal de colaboración, gastos financieros, funcionamiento, inversión) y porcentaje respecto a los fondos utilizados.

COMENTARIOS A LOS INDICADORES:

(1): El análisis de este tipo de indicadores permitirá ir afinando, en términos prácticos, la noción de transversalidad, incluyendo el subconcepto de integración que le da un sello distintivo al quehacer de la universidad, de modo de diferenciarla de aquello que sólo significa un mejor manejo de los recursos y oportunidades (e.g., dos o más unidades que concurren a dar algún tipo de formación de pre o de postgrado en función sólo de la necesidad formativa, sin que ello signifique, en absoluto, mayor integración o transversalidad). Falta elaborar indicadores relacionados a las actividades de extensión.

(2): Este es un indicador que debiera tender a desaparecer en el tiempo ya que, dependiendo de cuán consolidada esté un área dentro de la universidad, los nuevos académicos de JC a ser contratados en esa área deberían ya poseer un doctorado.

(3): El AFI es un indicador comparable, ya que está abierto a todas las universidades. El porcentaje de alumnos matriculados de entre los 5, 10, 0 20 mejores lugares de ingreso no es un indicador comparable, al no ser iguales las ponderaciones utilizadas en las diferentes universidades y porque para una misma carrera no todas las universidades exigen las mismas pruebas específicas. Es necesario avanzar en la identificación de los esfuerzos que pueden hacer las unidades por ampliar la diversidad socioeconómica y de origen en el ingreso a sus carreras —manteniendo sus exigencias académicas de admisión—, así como por desligar posteriormente al estudiante de las determinaciones de su entorno inicial —particularmente el socioeconómico— para que al cabo de sus años de estudio egrese en igualdad de oportunidades respecto de aquellos que provienen de estratos socioeconómicos superiores. Éste es un desafío que se debe enfrentar y que requiere bastante trabajo y recursos.

(4): No se puede medir calidad de manera comparable entre carreras de la universidad. La encuesta docente es un instrumento al que hay que prestar atención a nivel de cada unidad (excepto en situaciones extremas, en que podría haber una preocupación institucional), ya que ellas son opiniones sobre un curso que puede tener varias secciones, ser o no ser relevante, dictado por uno o más profesores, y con alumnos y profesores de diferente nivel —lo que podría influir en la franqueza de las respuestas—. Habría que generar las condiciones para que a futuro se pudieran realizar pruebas de conocimiento a los alumnos que estén en la mitad y al término de su carrera, así como explorar la posibilidad que en este último caso los alumnos tengan que rendir un examen internacional en aquellas disciplinas o competencias en que existan tales instancias (e.g., TOEFL).

(5): Recientemente se han publicado las remuneraciones y situación laboral de las carreras, sin identificar el lugar de estudios, por lo que este indicador podría ser construido si se accede a una desagregación por lugar de estudios. Si bien los ranking tienen una objetividad que pudiera ser discutible, ellos dan una idea de la percepción externa y tienen impacto en la comunidad. La opción de los alumnos al ingresar identifica su percepción tanto de la Universidad como de la carrera en sí y es muy ilustrativa de la imagen de cada carrera.

(6): Al evaluar la productividad académica de las áreas, es necesario establecer comparaciones con criterios universales de referencia por área (esto es, uso de estándares internacionales sobre productividad en investigación y creación para las diferentes áreas del conocimiento) y definir las referencias que queremos tomar como universidad (esto es, con quien nos queremos comparar). A

futuro habría que considerar, explícitamente, la opinión de los pares (aunque ésta está presente en los revisores de proyectos, publicaciones, etc.). Conviene subrayar que en el caso de las disciplinas humanísticas y de las ciencias sociales es perfectamente posible distinguir entre publicaciones de corriente principal y otras, pero la aplicación de estándares debe ser prudente —sobre todo en las humanidades—, por la diversa destinación que las actividades de investigación pueden tener en estas áreas, por el mayor peso relativo que, por ejemplo, tienen los libros sobre los *papers*, por los distintos formatos que puede asumir la comunicación del conocimiento (monografía, ensayo, artículo, crítica, comentario, etc., sin desconsiderar la importancia que puede asumir la traducción), y por las propias diferencias de estructura epistemológica entre las disciplinas del área.

(7): Los dos indicadores utilizados con mayor frecuencia para monitorear la actividad de investigación son el número de publicaciones en revistas de corriente principal, y el número de citas. Ambos indicadores sólo adquieren significado en la medida que exista una escala que permita evaluar cuán satisfactorios resultan ser los valores obtenidos.

Los patrones de publicación y citación presentan variaciones significativas entre las distintas áreas del conocimiento, por lo cual una interpretación correcta debe necesariamente considerar el factor "área". Así por ejemplo, un investigador que produce 2 artículos anuales será considerado como muy productivo o poco productivo según el tema en que trabaje. Algo análogo, e incluso más marcado, ocurre en relación con el número de citas. Así por ejemplo, el índice de impacto de las revistas de corriente principal (el cual refleja cuán frecuentemente son citados los artículos de una determinada revista) pueden variar de 1 a 20 según el área.

En la medida que el universo sobre el cual se desean comparar los indicadores sea homogéneo, los indicadores absolutos pueden ser suficientes. Sin embargo, al monitorear la actividad de una universidad que realiza investigación en áreas muy diversas es necesario estandarizar los indicadores de manera de descontar el factor área. Gruesamente la idea es reemplazar los índices absolutos de número de publicaciones y número de citas, por factores relativos calculados como cociente entre dichos índices y el valor esperado o promedio para el área.

Así por ejemplo, para un departamento XX interesaría calcular el número de publicaciones anuales dividido por el promedio esperado de publicaciones anuales para departamentos de similares características. Desgraciadamente este último valor es muy difícil de obtener debido a la gran variabilidad de estructuras docentes y de investigación que existen en las universidades, y no conocemos una metodología estandarizada para este fin.

En cambio, para el índice de citas la comparación con el valor esperado es mucho más fácil debido a que las propias revistas elaboran índices promedios mediante una metodología estandarizada. Así, para cada artículo publicado en una revista ISI es posible estimar el número esperado de citas que debería haber obtenido en un periodo determinado (este corresponde simplemente al promedio observado de citas obtenidas por los artículos de dicha revista en el período y se relaciona con el índice de impacto de la revista). Dividiendo el número observado de citas por el número esperado de citas obtenemos un índice relativo que resulta comparable a través de distintas áreas del conocimiento y distintas unidades académicas.

Los índices relativos de citas han sido utilizados en distintos ámbitos en los cuales es necesario comparar actividades de investigación de naturalezas muy diversas. En particular, Conicyt ha utilizado índices relativos para la evaluación de proyectos Fondap, de modo que existe una

metodología ya probada y que bastaría adoptar. La disponibilidad de herramientas tales como ISI-Web-of-Knowledge facilita enormemente el cálculo de dichos índices.

La dificultad de elaborar un índice relativo para el número de publicaciones obligaría a quedarse solamente con el índice relativo de citas. Si bien esto entrega una fotografía parcial, tiene una virtud adicional por cuanto pone el énfasis en la calidad más que en la cantidad. No se trata de publicar mucho "per se", sino publicar trabajos que tengan un impacto elevado. Aun así resulta necesario complementar el índice relativo de citas con algún índice absoluto que refleje la cantidad de trabajo realizado.

Un índice relativo de citas basado sobre las herramientas provistas por ISI resultará inadecuado para aquellas áreas cuyo producto no se traduce en publicaciones ISI.

(8): En los programas de magíster y doctorado hay que distinguir los que son acreditados.

(9): La sustentabilidad económica se puede apreciar, para la institución y las unidades, con indicadores a partir de las estadísticas acerca de sus fuentes y usos de fondos y de sus niveles de endeudamiento.

ANEXO 2: ESTADÍSTICAS SOBRE EL TRABAJO UNIVERSITARIO

1.- Estadísticas relacionadas a las áreas del conocimiento.

- Número de programas y proyectos formales de investigación (e.g., con financiamiento externo, que son avalados por las unidades participantes) que son realizados por académicos de dos o más Facultades o Institutos Interdisciplinarios, y porcentaje respecto al total de proyectos de este tipo de la universidad;
- Número de programas y proyectos de investigación formales (e.g., con financiamiento externo, que son avalados por las unidades participantes) y que son realizados por académicos de cada una de las áreas del conocimiento, y porcentaje respecto al total de proyectos de este tipo de la universidad;
- Número de publicaciones ISI y de creaciones artísticas equivalentes realizadas por académicos de cada una de las áreas del conocimiento, y porcentaje respecto al total de productos académicos de este tipo de la universidad;
- Número de programas de postgrado acreditados (de magíster, de título de especialista, de doctorado) realizados por dos o más Facultades o Institutos Interdisciplinarios, y porcentaje respecto al total de este tipo de programas de la universidad;
- Número de programas de título de especialista, de magíster y de doctorado acreditados realizados por cada una de las áreas del conocimiento, y porcentaje respecto al total de este tipo de programas de la universidad;
- Monto de recursos obtenidos por cada una de las áreas del conocimiento de los fondos concursables del Estado, porcentaje respecto al total asignado por el Estado a esas áreas, y porcentaje respecto al total de fondos captados en esa fuente por la universidad;
- Monto del Aporte Institucional para cada una de las áreas del conocimiento y porcentaje respecto al total del Aporte Institucional distribuido por la universidad.

2.- Estadísticas sobre el cuerpo académico de cada Unidad Mayor.

Para cada jerarquía académica y según género:

- Número de académicos de JC y porcentaje respecto al total de académicos;
- Número de académicos que tienen nombramiento entre menos de JC y media jornada, porcentaje respecto al total de académicos, y número de JCE;
- Número de académicos de menos de media jornada, porcentaje respecto al total de académicos, y número de JCE.

3.- Estadísticas sobre los alumnos, por carrera.

a) Sobre género y procedencia:

- Número y porcentaje de alumnos matriculados según género;
- Número y porcentaje de alumnos matriculados según región de procedencia (Metropolitana y resto);
- Número y porcentaje de alumnos matriculados según tipo de colegio de procedencia (municipalizado, particular pagado, particular subvencionado).

Comentario: Describen en qué medida se está captando alumnos con la diversidad que le interesa a la Universidad, que es un objetivo adicional al de calidad en términos de puntajes en pruebas de admisión.

b) Sobre sustentabilidad de carreras en la unidad:

- Porcentaje del presupuesto destinado a la inversión docente (salas de clases, laboratorios, instrumentos, etc.);
- Porcentaje del presupuesto de recursos propios destinado a la inversión docente (salas de clases, laboratorios, instrumentos, etc.);
- Grado de automatización de procesos docentes: inscripción académica, manejo de notas, emisión de certificados, manejo de encuestas docentes, actividades docentes del curso, administración de espacios.

c) Relacionados con el financiamiento de aranceles:

- Porcentaje de alumnos que financia sus aranceles mediante: pago directo, crédito solidario, y becas.
- Monto de aranceles pagados directamente, por crédito solidario y por becas;
- Porcentaje de alumnos que reciben crédito en relación a los que lo solicitan (y que han sido calificados favorablemente);
- Relación entre monto total y promedio de crédito otorgado con relación a monto total y promedio solicitado (y que han sido calificados favorablemente).

d) Relacionados con bienestar estudiantil:

- Numero y monto de becas (por tipo: alimentación, estudio, etc.) otorgadas por carrera con relación a las solicitadas (y que han sido calificadas favorablemente);
- Número y monto de becas “Juan Gómez Millas” obtenidas por carrera;
- Monto de becas de alimentación y estudio financiadas con recursos de la unidad con relación al monto total de esas becas otorgadas en la unidad;
- Porcentaje de alumnos becados (alimentación y estudio) en relación al total de alumnado.
- Porcentaje de atenciones en salud otorgadas en relación a las solicitadas (y que han sido calificadas favorablemente), por tipo de atención solicitada;
- Prevalencia de cuadros depresivos, fármaco dependencias, e intentos suicidas entre los alumnos.

4.- Estadísticas sobre investigación.

a) Estadísticas de publicaciones de impacto internacional: Recopilar, por Facultad e Instituto Interdisciplinario, información (ojalá de los últimos 5 años) sobre el número de:

- Artículos en revistas ISI;
- Artículos en revistas con comité editorial internacional;
- Artículos de circulación hispanoamericana;
- Libros de circulación internacional;
- Libros de circulación hispanoamericana;
- Capítulos de libros de circulación internacional;
- Capítulos de libros de circulación hispanoamericana;
- Ponencias en congresos internacionales.

b) Estadísticas de publicaciones de impacto nacional: Recopilar, por Facultad e Instituto Interdisciplinario, información (ojalá de los últimos 5 años) del número de:

- Artículos en revistas nacionales;
- Libros nacionales;
- Capítulos de libros nacionales;
- Porcentaje de publicaciones relativo entre facultades o institutos. Seguimiento en el tiempo;
- Número de publicaciones periódicas;
- Ponencias a congresos nacionales;
- Difusión de la investigación a través de los medios de comunicación (esto puede más bien estar en el ámbito de la extensión).

c) Estadísticas de proyectos de investigación y creación: Recopilar, por Facultad e Instituto Interdisciplinario, información (ojalá de los últimos 5 años) del número de:

- Proyectos presentados (Proyectos Fondecyt, Fondef, Fondart, otros);
- Proyectos ganados (Proyectos Fondecyt, Fondef, Fondart, otros);
- Proyectos de investigación o desarrollo tecnológico con financiamiento externo de empresas o instituciones (especificando sí son públicas o privadas);
- Proyecto internacionales financiados;
- Nivel de fondos captados.
- Porcentaje relativo de proyectos aprobados entre facultades o institutos;
- Análisis de competencia y del entorno (por lo menos con las Universidades del Consejo de Rectores);
- Relación entre número de publicaciones y número de proyectos;
- Relación entre número de estudiantes de doctorado y número de proyectos;
- Relación entre monto de fondos captados y JCE de la jerarquía de Profesor.

d) Estadísticas de postgrado

- Número de programas de doctorado, de magíster y de título de especialista en que participa la unidad;
- Numero de estudiantes en los programas de doctorado y en el postgrado en total, y porcentaje respecto al total de alumnos de la unidad;
- Relación entre número estudiantes de postgrado y JCE de la jerarquía de Profesor;
- Relación entre becas adjudicadas, número de estudiantes y programas afines de otras instituciones;
- Tiempo de graduación.

5.- Estadísticas económicas y de gestión.

a) Sobre fuentes de ingresos de la institución:

- Monto del aporte estatal (Aporte Fiscal Directo y Aporte Extraordinario) y porcentaje respecto al total de aportes estatales a las universidades tradicionales;
- Monto de aranceles y porcentaje respecto a los ingresos de la universidad;
- Monto captado en concursos estatales por las unidades de la universidad y por organismos asociados (Milenios) y porcentaje respecto a los ingresos de la universidad;

- Monto captado por proyectos externos y porcentaje respecto a los ingresos de la universidad;
- Monto captado por prestación de servicios y porcentaje respecto a los ingresos de la universidad;
- Monto captado por venta de activos y porcentaje respecto a los ingresos de la universidad;
- Monto captado por endeudamiento (interno y externo) y porcentaje respecto a los ingresos de la universidad;
- Monto captado por donaciones y porcentaje respecto a los ingresos de la universidad.
- Monto captado por otras fuentes y porcentaje respecto a los ingresos de la universidad.

b) Relacionadas con usos de fondos de la institución:

- Monto asignado por la institución a cada una de las funciones (docencia, investigación, extensión, administración central, y administraciones locales) y porcentaje respecto a los fondos utilizados;
- Monto del Fondo General distribuido a todas las unidades en relación al total del Fondo General.

c) Sobre el nivel de endeudamiento de la institución:

- Monto de la deuda de corto plazo y de largo plazo;
- Relación entre deuda y patrimonio;
- Relación entre incremento del endeudamiento y el incremento del patrimonio;
- Relación entre pago de intereses y egresos totales.

d) Relacionados con descentralización financiera de la institución:

- Monto de aranceles retenidos por el Fondo General y % respecto al total de aranceles recibidos;
- Monto de AFI retenido por el Fondo General y % respecto al total de AFI recibido;
- Monto de overhead retenido por el Fondo General y % respecto al total de overhead recibido.

e) Estadísticas sobre fuentes de ingresos de las unidades:

- Monto del aporte institucional recibido, porcentaje respecto a los ingresos de la unidad y porcentaje respecto al total de los aportes institucionales distribuidos por la universidad;
- Monto de aranceles de pregrado recibidos y porcentaje respecto a los ingresos de la unidad;
- Monto del AFI recibido y porcentaje respecto a los ingresos de la unidad;
- Monto de aranceles de postgrado y postítulo y porcentaje respecto a los ingresos de la unidad;
- Monto captado en concursos estatales por la unidad y por organismos asociados (Milenios) y porcentaje respecto a los ingresos de la unidad;
- Monto captado por proyectos externos y porcentaje respecto a los ingresos de la unidad;
- Monto captado por prestación de servicios y porcentaje respecto a los ingresos de la unidad;
- Monto captado por venta de activos y porcentaje respecto a los ingresos de la unidad;
- Monto de overhead recibidos del Fondo General y porcentaje respecto a los ingresos de la unidad;
- Monto captado por donaciones y porcentaje respecto a los ingresos de la unidad.

f) Relacionados a usos de fondos provenientes del Fondo General por las unidades:

- Monto asignado a cada una de las funciones (docencia, investigación, extensión y administración) y porcentaje respecto a los fondos utilizados;

g) Relacionados a los aportes de la unidad al Fondo General:

- Monto de aranceles de la unidad retenidos por el Fondo General y porcentaje respecto al total de aranceles retenidos por el Fondo General;
- Monto del AFI de la unidad retenido por el Fondo General y porcentaje respecto al total del AFI retenido por el Fondo General;
- Monto de overhead de la unidad retenido por el Fondo General y porcentaje respecto al total de overhead retenido por el Fondo General.

ANEXO 3: TIPOS DE INDICADORES PARA LA RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON EL MEDIO EXTERNO

Respecto del OE 4.6. se indican los ítems que corresponden a cada una de las cuatro categorías, sin especificar aún en qué casos sería posible o adecuado construir indicadores cuantitativos:

a) Contribución de la Universidad al estudio y a la propuesta de soluciones a problemas nacionales y regionales:

- Programas universitarios e interuniversitarios en ejecución referidos a problemas nacionales o regionales
- Recursos públicos y privados captados e invertidos en el análisis y propuestas de solución de problemas nacionales o regionales
- Iniciativas de exploración de las tendencias e impactos del modelo de desarrollo (en el plano social, político, económico, cultural, educacional, etc.)
- Informes emitidos a solicitud de organismos públicos y privados (número, carácter, periodicidad, etc.)
- Participación de académicos en comisiones gubernamentales
- Presencia y difusión pública de la opinión de académicos sobre temas relevantes del desarrollo nacional (educación, pobreza, empleo, salud, desigualdad, problemas sociales, problemas ambientales, transformaciones culturales, globalización, modernización, etc.)

b) Relaciones de cooperación e intercambio con instituciones académicas:

- Programas e iniciativas de cooperación con otras universidades del país, especialmente regionales, orientados al mejoramiento de la calidad de las actividades académicas
- Alianzas estratégicas con universidades de alto prestigio en áreas que la institución defina como prioritarias para su proyecto institucional y para las necesidades de desarrollo del país
- Programas internacionales de intercambio académico con instituciones superiores

c) Contribución de la Universidad a la construcción de la cultura en el país:

- Organismos encargados del resguardo patrimonial y proyectos y actividades destinados a su conservación, consolidación y difusión
- Programas experimentales de indagación, creación y extensión artística y cultural con alto impacto nacional y social
- Programas de desarrollo cultural que incorporan sectores de escasos recursos

d) Contribución de la Universidad al desarrollo del sistema productivo nacional:

- Programas de transferencia tecnológica
- Programas de cooperación con la empresa nacional para el desarrollo de productos con mayor valor agregado
- Generación de prototipos susceptibles de implementación industrial.