

QUINTA SECCIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

En esta sección se presentan los objetivos estratégicos del proyecto de revitalización de las Humanidades, las Artes y las Ciencias Sociales ordenados en **tres grandes rubros** y éstos, a su vez, en **capítulos**:

- I. Recursos Humanos
 1. Cuerpo Académico
 2. Cuerpo Estudiantil
 3. Personal de Colaboración
- II. Gestión Académica y Económica
 1. Gestión Académica
 2. Gestión Económica y Administrativa
- III. Infraestructura y Equipamiento
 1. Infraestructura
 2. Equipamiento

Bajo cada capítulo se consignan los **objetivos estratégicos** con numeración correlativa (1.1., 1.2., etc.), cuya estructura (identificada con letras y títulos) se detalla en **líneas de acción**.

Como se señala en la sección anterior, estos objetivos y las líneas de acción son coherentes con las directrices del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI).

En cuanto a los objetivos estratégicos (OE) del PDI, se indica en cada caso la relación en un recuadro, identificando el objetivo y la consideración correspondiente, tal como aparece formulada en aquél.

En cuanto a las líneas de acción, una tabla al final de esta sección muestra las correlaciones del caso con la “Propuesta de Acciones” (PA) del PDI.

Los objetivos estratégicos y las líneas de acción definen el **marco estratégico de desarrollo** en coherencia con el cual deben definirse los **planes** de las unidades conforme a las especificidades de cada una de ellas.

Este marco tiene un doble sentido:

- a. establece, por una parte, los **lineamientos generales del proyecto de revitalización de las Humanidades, las Artes y las Ciencias Sociales**;
- b. y, por otra, los **elementos de un proyecto del CJGM como campus complejo, interdisciplinario e integrado** que congrega, junto a las áreas mencionadas, las ciencias básicas.

I. RECURSOS HUMANOS

Consideración general

El proyecto integral del campus supone un proceso sostenido y programado en el tiempo, para asegurar el **desarrollo pleno del potencial académico** de todos los miembros de la comunidad académica, con una clara orientación hacia la igualdad de oportunidades de perfeccionamiento. A través de un programa como el señalado será posible: a) asegurar una adecuada distribución de las jerarquías académicas de las unidades del campus; b) posibilitar la renovación efectiva del cuerpo académico de las unidades para tener una mayor representación de académicos jóvenes con grado de doctor o equivalente; c) implementar un programa sustentable de perfeccionamiento académico; d) posibilitar la aplicación de un programa periódico de dedicación exclusiva y de años sabáticos que potencie el desarrollo académico de los profesores e investigadores de las unidades del campus.

El principio rector del desarrollo mencionado es la **articulación de los lineamientos y prioridades estratégicas de las unidades disciplinares con las capacidades e iniciativas individuales de los académicos**, todo ello en el contexto de una concepción integradora que sea plenamente acorde con la misión y visión institucional, con el propósito de un incremento de la calidad a los niveles más altos de exigencia internacional.

El proyecto integral del campus debe contribuir a crear las condiciones necesarias para mantener adecuadamente a los académicos en las Facultades con vistas a la atención de estudiantes. Ello implica, ante todo, un programa de mejoramiento de remuneraciones que apunte a una nivelación con las de otras áreas de la universidad y a un rango comparable con el de otras universidades complejas; además, se requieren buenas condiciones de trabajo y de desarrollo para el conjunto de los académicos, utilizando estímulos y sanciones. Esto supone, entre otras cosas, revisar los procesos de evaluación y calificación de los académicos, estableciendo criterios comunes, pero que también atiendan adecuadamente a las respectivas especificidades.

El proyecto deberá asimismo abordar la revisión, actualización y definición de criterios de contratación del personal académico y de su seguimiento (ingreso, permanencia, promoción y desvinculación), lo que se aplicará igualmente al personal de colaboración, contemplando en este aspecto las **necesidades de profesionalización y de capacitación**.

La población estudiantil del campus debe mantener dos de sus rasgos fundamentales, a saber: a) **selectividad**, que está indicada por el alto nivel de los puntajes de entrada a las carreras que se imparten, y b) **representatividad social** del alumnado, en el sentido de que el campus debe ser un fiel reflejo de la realidad social del país, marcada por **la diversidad y la pluralidad de orígenes y procedencias** de los estudiantes. En este sentido, el proyecto de desarrollo deberá contemplar un programa de acceso especial para estudiantes de alto potencial de rendimiento provenientes de la enseñanza municipalizada.

Al respecto deberán crearse mecanismos que permitan captar y mantener en las carreras que se ofrezcan en el campus a estudiantes de alto rendimiento de liceos municipalizados y colegios subvencionados, de modo de garantizar la diversidad socioeconómica del alumnado del campus. Se considerará la oferta de cursos de verano y también el desarrollo de las pedagogías, como programas que pueden ser más cercanos a los intereses de los

estudiantes provenientes de esos liceos y colegios, cautelando y asegurando la máxima calidad académica de tales programas.

1. CUERPO ACADEMICO

OE del PDI atinentes a este punto

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) 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.

1.1. Calidad: Mejorar la calidad del cuerpo académico

a. Asegurar la calidad del cuerpo académico: perfil y perfeccionamiento

Perfil

- Determinar las masas críticas necesarias de cada unidad (Departamento, Centro)
- Asegurar una dotación suficiente de académicos con grado de doctor o equivalente en relación a las especificidades disciplinarias
- Promover y asegurar una productividad acreditada en investigación / creación de alto nivel
- Promover y asegurar la pertinencia e impacto de las actividades de extensión
- Aplicar rigurosamente los criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación y calificación

Perfeccionamiento

- Definir y aplicar planes de perfeccionamiento y actualización disciplinaria de los académicos
- Definir y aplicar planes de perfeccionamiento en docencia universitaria, incluida la capacitación tecnológica
- Asegurar el manejo de un segundo idioma
- Establecer un programa de profesores visitantes de excelencia (por periodos mensuales, bimensuales o trimestrales, sin excluir eventuales residencias semestrales), en coordinación con oficinas extranjeras,

para apoyar los planes de desarrollo de las unidades y las disciplinas, vinculándose a programas específicos. Se estima un programa de 50 visitas durante los tres primeros años

b. Ingreso, permanencia, promoción, desvinculación

- Definir los requisitos de ingreso según perfil (en las carreras correspondientes, ordinaria y otras) y prioridades de desarrollo de las unidades
- Establecer mecanismos de concesión y aseguramiento de la permanencia
- Establecer requisitos y mecanismos de promoción en conformidad con la carrera académica
- Definir criterios, normas y procedimientos de desvinculación y eventualmente de recontractación (en los casos en que las unidades así lo requieran)

c. Remuneraciones y condiciones de trabajo

Remuneraciones

Establecer un plan de mejoramiento de remuneraciones:

- En relación con las distintas unidades del campus
- En relación con las demás áreas de la Universidad
- En relación con las remuneraciones de otras universidades complejas del país

Condiciones de trabajo

Establecer un plan de mejoramiento de las condiciones de trabajo:

- intelectuales
- sociales
- económicas
- materiales
- administrativas

d. Políticas de estímulo académico

- Establecer un plan de dedicación exclusiva periódicamente concursable (se estima un plazo máximo de tres años sujeto a evaluación periódica)
- Generar incentivos a la investigación / creación en forma de becas de investigación / creación
 - Becas de facultad
 - Becas de Universidad
 - Becas con financiamiento externo

- Incentivar la investigación / creación por la vía de la reducción de la carga docente
- Incentivar la investigación / creación en términos de tiempo libre: mediante el establecimiento de periodos sabáticos
- Generar un sistema de Incentivos a la docencia de pregrado
- Generar un sistema de Incentivos a la extensión / difusión

1.2. Calidad: Renovar el cuerpo académico

- Identificar los porcentajes de renovación de cada unidad en relación con sus planes de desarrollo y líneas prioritarias
- Asegurar una distribución etaria adecuada
- Propender a la equidad de género
- Establecer planes de formación de académicos jóvenes a través de becas para formación en programas de doctorado o equivalente, preferentemente en el extranjero. Se estima un total de 100 becas en 5 años
- Generar mecanismos de reclutamiento de académicos jóvenes

1.3. Calidad: Asegurar la adecuada distribución de jerarquías

- Definir rangos óptimos de la carrera ordinaria:
 - Titulares
 - Asociados
 - Asistentes
 - Instructores
 - Ayudantes
- Aplicar las categorías docente y adjunta (o la/s que defina la Universidad además de la ordinaria) según características disciplinares y necesidades docentes en proporción adecuada

1.4. Cantidad: Racionalizar la cantidad del cuerpo académico en relación con las necesidades disciplinarias, las actividades académicas y el número de estudiantes

- Definir el tamaño bruto de la planta académica en relación con la misión, diferenciando según áreas y disciplinas
- Asegurar una dotación adecuada de académicos de jornada completa en las unidades a fin de sustentar el carácter de universidad compleja
- Definir las proporciones adecuadas de académicos de planta y contrata y de personas de colaboración académica y docente a honorarios
- Determinar rangos adecuados de la relación porcentual entre académicos y estudiantes

- Definir la carga docente de los académicos, estableciendo rangos mínimos de dedicación a la docencia de pregrado
- Definir la dedicación de tiempo proporcional a las actividades de
 - docencia
 - investigación / creación
 - extensión
 - administración

2. CUERPO ESTUDIANTIL

OE del PDI atingentes a este punto

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

- 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

2.1. Calidad: Atraer y retener a estudiantes destacados nacionales y extranjeros, creando los mecanismos que posibiliten el ingreso y permanencia de estudiantes nacionales de situación económica baja

a. Ingreso

- Definir los perfiles de ingreso de los estudiantes según las especificidades de las carreras, ajustando los respectivos requisitos de ingreso a los perfiles correspondientes
- Implementar planes y mecanismos de reclutamiento
 - de buenos estudiantes
 - de estudiantes talentosos con situación socioeconómica precaria

En especial, definir e implementar políticas de captación de estudiantes en todos los niveles educativos, públicos, y privados, lo cual implica tanto un diseño comunicacional orientado a dichos liceos y colegios, como escuelas de verano que capaciten a estudiantes y posibiliten su ingreso a la universidad, y cursos compensatorios que faciliten el buen desempeño y permanencia de los estudiantes menos favorecidos

- Desarrollar estrategias y mecanismos de captación de estudiantes extranjeros de calidad

b. Permanencia

- Asegurar la permanencia de los estudiantes mediante:
 - Disminución de la tasa de deserción (especialmente en primer año)
 - Becas y estímulos
 - Por mérito
 - Por necesidad socioeconómica
 - Por ambas razones

En este sentido es fundamental establecer un sistema más sólido de becas que permita que estudiantes destacados del pregrado puedan completar sus carreras, para lo cual deben establecerse vínculos con instituciones que entregan becas para las áreas en cuestión

- Estimular y apoyar la exploración vocacional y la movilidad estudiantil, avanzando en cuanto a lo último en una política a nivel nacional e internacional, para lo cual es preciso establecer nuevos convenios con universidades relevantes del país y del extranjero
- Propiciar la incorporación de estudiantes destacados a las actividades académicas a través de programas de ayudantías en docencia (con becas de colaboración académica), investigación / creación y extensión
- Mejorar las tasas y los tiempos de graduación y titulación y favorecer la formación continua
- Diseñar una política de prácticas profesionales estableciendo convenios con organismos públicos y privados y aportando un sentido de responsabilidad social
- Otros mecanismos de estímulo a la permanencia
 - Fortalecer la comunidad entre los estudiantes y de los estudiantes con los profesores y funcionarios
 - Generar un ambiente estimulante en términos académicos, de actividades complementarias y de convivencia
 - Proporcionar condiciones materiales para el buen desenvolvimiento de las actividades: espacios de reunión, espacios deportivos y casinos

c. Otros factores

- Suministrar condiciones adecuadas de trabajo a las organizaciones estudiantiles
- Incentivar las iniciativas estudiantiles tanto de organización como de extensión mediante políticas precisas, para lo cual es preciso fortalecer vínculos con las Facultades, Institutos y Programas, así como propiciar espacios de recreación en el campus y establecer fondos para extensión
- Apoyar la autogestión estudiantil

2.2. Cantidad: Dimensionar la cantidad del cuerpo estudiantil en vista de las opciones de formación, el mercado laboral, el número del cuerpo académico y el número del personal de colaboración

- Aumentar la cobertura en los programas existentes y a través de nuevos programas de estudio y/o carreras, en correlación con un aumento proporcional de recursos, a fin de no dañar la calidad ni alzar sostenidamente los aranceles
- Realizar estudios prospectivos de la evolución del mercado laboral
- Implementar un sistema de seguimiento de egresados

3. PERSONAL DE COLABORACION

OE del PDI atinentes a este punto

6. 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.

3.1. Calidad: Mejorar la calidad del personal de colaboración

a. Pertinencia y eficiencia del personal de colaboración

- Especificar los niveles y cargos en que deben ser cubiertos por los escalafones del personal de colaboración:
 - Directivo
 - Profesional
 - Técnico
 - Administrativo
 - Auxiliar
- Determinar los niveles de profesionalización del personal
- Establecer planes de profesionalización, perfeccionamiento y capacitación, incluido el manejo de tecnologías y segundo idioma en los cargos en que éste sea requerible, y de manera que se genere la posibilidad de ascenso de una clase a otra dentro del personal de colaboración, en función de la capacidad y el mérito
- Especificar los criterios, procedimientos e instrumentos de calificación según niveles y cargos
- Establecer incentivos al mejor desempeño
- Promover la integración a la comunidad universitaria
- Resguardar la aplicación de la reglamentación vigente

b. Ingreso, permanencia, promoción, desvinculación

- Definir los requisitos y procedimientos de ingreso

- Asegurar la aplicación de la carrera funcionaria
- Definir las funciones en la perspectiva de coherencia con la gestión de las unidades
- Definir niveles de remuneraciones en relación con la carrera funcionaria y acordes con las responsabilidades
- Establecer planes de desvinculación que incluyan beneficios adecuados y compatibles con la sustentabilidad presupuestaria de las unidades

3.2. Cantidad: Racionalizar la cantidad del personal de colaboración en relación con las necesidades académicas y operacionales, el número del cuerpo académico y el número de estudiantes

- Definir el tamaño bruto del personal de colaboración en relación con la misión, las necesidades de las distintas funciones y la centralización de algunos servicios a nivel de campus
- Definir las proporciones adecuadas de personal de planta, a contrata y a honorarios (adaptación de estos últimos a lo que prevé la normativa correspondiente)
- Determinar rangos adecuados de la relación porcentual entre académicos y funcionarios para las distintas unidades y servicios
- Determinar rangos adecuados de la relación porcentual entre estudiantes y funcionarios para las distintas unidades
- Reubicar al personal y adecuarlo al esquema de descentralización y centralización de servicios
- Resguardar el desempeño de funciones administrativas y de servicio fundamentales por personal universitario

II. GESTIÓN ACADÉMICA Y ECONÓMICA

1. GESTIÓN ACADÉMICA

Consideración general

El proyecto contempla establecer un **sistema integrado de gestión de áreas y de actividades académicas** que combine niveles de centralización y descentralización y asegure el desarrollo de las actividades académicas al más alto nivel de calidad mediante la utilización permanente de herramientas estratégicas en términos de **gestión de calidad**.

En términos generales, se estima necesario que el sistema mencionado contemple **instancias centralizadas de aseguramiento de la calidad de las actividades académicas**, cuyo asiento estructural, organicidad y estatuto deberán ser definidas oportunamente en correspondencia con los objetivos estratégicos. Funciones de estas instancias serían: garantizar la excelencia del pregrado y velar por la implementación del proceso de Reforma del Pregrado; definir criterios específicos de calidad para las áreas y resguardar su aplicación y cumplimiento, teniendo como soporte un sistema de información actualizada de las actividades académicas; explorar y llevar a efecto formas innovadoras de vinculación con el medio. Su carácter debiera ser eminentemente coordinador, de manera que en él se exprese y al mismo tiempo se resguarde la autonomía de cada una de las unidades.

Asimismo, se considera fundamental que cada unidad académica, en su nivel respectivo (Facultad, Instituto, Departamento), defina y explicita su **plan estratégico de desarrollo** sobre la base de criterios y elementos homologables y en concordancia con el proyecto de la universidad, de tal modo que sea susceptible de evaluación periódica.

Por último, se plantea la necesidad de estudiar la forma óptima de articular y desarrollar los **programas e iniciativas en educación (investigación y formación)** con el conjunto de la capacidad instalada de la Universidad en este campo.

OE del PDI atingentes a este punto

1. Ser efectivamente una institución integrada y transversal.

- 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.

1.1. Asegurar de la calidad del pregrado

OE del PDI atingentes a este punto

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

- 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.

a. Formación integrada e integral: revisión de los currículos en el marco de la Reforma del Pregrado y de los acuerdos del CRUCH

- Generar un Consejo de Pregrado de Campus de composición biestamental (con encargados de escuela, académicos y representantes estudiantiles) encargado de supervisar el proceso de implementación de la reforma curricular, definir criterios de calidad para las áreas y velar por su cumplimiento
- Reforzar y articular las respectivas orientaciones académica y profesional de las carreras
- Aplicar una perspectiva explícita de empleabilidad de acuerdo a los perfiles de egreso y a través de la definición de salidas intermedias
- Estudiar la creación de licenciaturas de áreas
- Aplicar un modelo pleno de movilidad por créditos transferibles (SCT) con base en la formación por competencias
- Mejorar las tasas de retención y de graduación / titulación
- Implementar la enseñanza de un segundo idioma, preferentemente a través del Programa de Inglés que impulsa la Vicerrectoría de Asuntos Académicos
- Apoyar la formación previa deficitaria a través de cursos remediales
- Implementar actividades complementarias (deportes y recreación e iniciativas estudiantiles)
- Establecer un sistema integrado de información al postulante, al estudiante y al docente

b. Formación continua

- Establecer una Escuela de Verano de Campus orientada a estudiantes de enseñanza media y de pregrado
- Definir y articular franjas de transición entre pregrado y postgrado

c. Educación

- Reforzar, integrar y expandir los programas de educación en el campus de acuerdo con un proyecto global integrado de la Universidad
- Proyectar la creación eventual de una Facultad de Educación con asiento en el campus

d. Acreditación

- Definir horizontes temporales para la acreditación de todas las carreras

1.2. Desarrollar el postgrado con énfasis en el nivel de doctorado

OE del PDI atingentes a este punto

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. Fortalecimiento de los programas de postgrado

- Flexibilizar los programas de postgrado en la perspectiva de la formación continua
- Mejorar de las tasas de permanencia y graduación de los programas

b. Desarrollo de programas

- Estudiar e implementar la creación de nuevos programas de postgrado, especialmente de doctorado, favoreciendo la multi, inter y transdisciplinariedad. En particular, se contempla aquí la posibilidad desarrollar programas de postgrado en educación y docencia universitaria
- Estimular el desarrollo de programas de doctorado sostenidos por más de una Facultad e Instituto y la generación de redes inter-universitarias a nivel nacional, privilegiando las relaciones con las universidades estatales

c. Acreditación

- Definir condiciones y horizontes temporales para la acreditación y re-acreditación de todos los programas de doctorado y magíster

d. Internacionalización

- Estimular la internacionalización de los programas existentes y de los nuevos

- Implementar estudios prospectivos de programas internacionales de postgrado, con preferencia de doctorado, especialmente a nivel regional y latinoamericano

1.3. Fortalecer la investigación y la creación artística

OE del PDI atingentes a este punto

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) 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.

a. Gestión de la productividad académica

- Proponer y aplicar criterios, estándares y parámetros de calidad de las actividades académicas para las áreas, que atiendan a la especificidad de las disciplinas, a sus correspondencias internacionales y a la pertinencia de país
- Construir y aplicar indicadores de desempeño de la actividad académica de las áreas con criterios de alta exigencia, que consideren sus especificidades y particularidades

b. Sistemas de información

- Establecer un sistema inteligente de información de la productividad académica en investigación, creación, extensión y vinculación con el medio, en todos los niveles de agregación y desagregación (áreas, unidades, grupos, individuos)
- Asegurar la elaboración periódica de indicadores en los niveles de campus, facultad / instituto y departamento

c. Fomento de la productividad

- Definir formas de apoyo a la productividad académica que estimulen el desarrollo de líneas al interior de los departamentos o entre unidades. Estas formas debieran contemplar fondos locales (Facultad), fondos centrales (Vicerrectoría) y acceso a fondos externos concursables. En este último caso, se debe estimular un planteamiento de universidad

respecto del imprescindible incremento de fondos públicos para investigación en las áreas. Entre otras medidas posibles, y si se establece la dedicación exclusiva, ésta debe estar ligada a la productividad acreditada

- Desarrollar políticas de estímulo académico y de reconocimiento del alto rendimiento académico, entre las cuales se cuente la dedicación exclusiva

d. Pertinencia de la productividad

- Fomentar la vinculación con el medio externo a partir de las capacidades de producción académica, aprovechando las bases académico-profesionales de las disciplinas de las áreas
- Estimular el desarrollo de investigación interdisciplinaria en educación, cultura y comunicación

1.4. Desarrollar la extensión y vinculación con el medio

OE del PDI atinentes a este punto

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) 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.

a. Desarrollo de políticas de vinculación de las áreas

- Establecer una Comisión de Extensión de Campus que proponga las políticas, identifique alternativas de apoyo existentes y posibles (fundaciones, OTEC, etc.), y determine criterios y estándares de calidad y pertinencia (incluida la relación explícita con las demás actividades y finalidades académicas)

b. Desarrollo de programas de extensión, vinculación y prestación de servicios

- Explorar formas innovadoras de vinculación con el medio

- Generar programas de cooperación con entidades sociales, públicas y privadas externas a la Universidad
- Generar programas y actividades de extensión cultural y artística al medio social (comunal y metropolitano)
- Definir criterios para la prestación de servicios acordes con la misión universitaria y los planes de desarrollo de las unidades

OE del PDI atingentes a este punto

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.

- 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.

1.5. Asociatividad académica

- Generar programas de cooperación académica intra-campus
- Generar programas de cooperación académica intra-universidad
- Generar programas de cooperación académica inter-universitaria a nivel nacional, con énfasis especial en universidades estatales
- Generar programas de cooperación académica internacional

2. GESTIÓN ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA

Consideración general

En el terreno de la gestión económica, se debe atender ante todo a la *sustentabilidad presupuestaria* de las unidades del campus. Esto supone: a) un esquema de aportes institucionales extraordinarios durante un periodo limitado que aseguren bases suficientes para el desarrollo de las áreas; b) un esquema de aportes institucionales periódicamente renovables de acuerdo a evaluación y cumplimiento de compromisos; c) una política arancelaria adecuada que evite el escalamiento a largo plazo y contemple mecanismos de reducción de la morosidad; d) el desarrollo de instancias, estrategias y mecanismos orientados a la captación de recursos externos; y e) una política de reinversión de los excedentes en el desarrollo de las unidades de acuerdo a prioridades y programas específicos.

El proyecto considera establecer un *sistema de gestión y administración de campus* que, en lo que se refiere a los servicios de apoyo a las actividades académicas (docencia, investigación / creación y extensión), colabore eficientemente con el desarrollo de éstas mediante la *combinación de dos ejes de organización*.

El primero se refiere a la instalación de *servicios centralizados*, tales como administración central, aularios, secretaría de estudios de campus, biblioteca central, casino central, centro de eventos, organización estudiantil al nivel de campus, espacios de vida en común, librería, residencia para profesores visitantes, servicios bancarios, sistema centralizado de información intra-campus, servicios centralizados de extensión, programa centralizado de enseñanza de lenguas extranjeras. El principio rector en esta dimensión debe ser *la economía de escala*.

El segundo eje se refiere a la instalación de los *servicios descentralizados*, tales como bibliotecas especializadas (ya sea para investigación o docencia), servicios de casino (e. g. cafeterías) en las unidades académicas del campus, redes de comunicación a nivel de facultades, institutos o programas, centros y programas de extensión en las unidades, servicios de administración descentralizados en todo lo que corresponda. El principio rector en esta dimensión debe ser *el acercamiento de los servicios a las comunidades* de profesores, estudiantes y personal de colaboración, para mejorar la calidad de la vida académica del campus y hacer más eficiente el trabajo académico.

OE del PDI atinentes a este punto

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.

- c) 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.
- d) 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.

2.1. Aportes

- a. Definir para cada unidad, en relación con sus características específicas, los rangos adecuados de financiamiento por vía de aportes, aranceles e ingresos propios
- b. Generar, por un periodo determinado (5 años), un sistema de redistribución del presupuesto del Fondo General de un 5% destinado al financiamiento de las políticas y programas de desarrollo de las áreas
- c. Llevar a cabo un estudio de costos reales de las carreras y revisar la política arancelaria tomando en consideración los aspectos misionales de la universidad
- d. Implementar una política eficiente de reducción de la morosidad
- e. Establecer sistemas mixtos de financiamiento de las actividades de investigación / creación y extensión

2.2. Ingresos propios

- a. Establecer criterios y mecanismos de distribución y reinversión de los excedentes de ingresos propios en el desarrollo de unidades y actividades

académicas a través de la generación de fondos de desarrollo concursables

- b. Definir rangos adecuados de incentivo para las unidades y grupos que generan ingresos propios
- c. Definir criterios y rangos para la captación de recursos a través de la prestación de servicios que sean consistentes con la misión institucional y con las necesidades de desarrollo de las unidades

2.3. Gastos

- a. Determinar las proporciones sustentables de los diversos gastos recurrentes, en particular, las remuneraciones y el funcionamiento
- b. Establecer mecanismos de racionalización y control de los gastos corrientes

2.4. Integración de la gestión administrativa del campus

- a. Establecer servicios centralizados y descentralizados según economía de escala
- b. Generar un sistema de operaciones administrativas en red con énfasis en los medios virtuales
- c. Integrar el uso de la infraestructura de finalidad común

2.5. Rendición de cuentas

- a. Establecer una política de transparencia en la gestión económica con criterio de rendición pública de cuentas

III. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Consideración general

En lo que atañe a la infraestructura y al equipamiento, el sentido fundamental del proyecto es la **configuración de un modelo de campus interdisciplinario complejo en el Campus Juan Gómez Millas**, que, sobre la base de una infraestructura integrada, congrega el conjunto de las disciplinas básicas, ofrece condiciones de calidad de vida comunitaria y proyecta su actividad al medio externo.

1. Bases académicas

La configuración actual del campus es muy desfavorable para la interacción y la integración académicas. Las unidades que tienen asiento en él están cerradas sobre sí mismas, generando un cuadro de dispersión y desvinculación que, en algunos casos, se reproduce al interior de las propias unidades. Este cuadro corresponde a la forma inorgánica de crecimiento del campus, que nunca ha sido enfocado desde el punto de vista de políticas conjuntas de desarrollo académico ni tampoco ha sido objeto de un plan regulador efectivo.

El proyecto que se formula tiene como objetivo fundamental el desarrollo académico de las áreas de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales. Si bien este desarrollo tiene premisas propiamente académicas que son las más determinantes, no se puede aminorar la importancia de las condiciones físicas en que se desenvuelven nuestras actividades.

2. Bases económicas

Un proyecto de campus dotado de coherencia traerá múltiples ventajas desde el punto de vista de la optimización de los recursos humanos y materiales, que actualmente adolecen de duplicaciones y multiplicaciones sólo explicables por el carácter inorgánico de nuestro funcionamiento.

En el plano académico, este proyecto va acompañado de un esquema de trabajo integrado que favorece la realización de tareas docentes comunes correspondientes a la Reforma del Pregrado (formación general, formación básica transversal y de área, programa de inglés) y la prestación de servicios de finalidad docente y de investigación (biblioteca, centro de documentación, archivo, etc.) a la comunidad académica y estudiantil del campus.

En el plano de gestión y administración, será posible concentrar recursos humanos y materiales que respondan a necesidades comunes de las unidades del campus. Existe actualmente una administración de campus que puede servir de base para esa finalidad y para el reconocimiento de sus potencialidades y dificultades. Un centro de servicios permitiría evitar la actual multiplicación y

dispersión de diversas funciones (mantenimiento de equipos, electricidad, carpintería, gasfitería, etc.). Otras funciones generales pueden ser identificadas para conformar un sistema centralizado de administración que descargue a las unidades de los costos de diversa índole que van asociados a ellas.

3. Bases sociales

Del mismo modo, un proyecto coherente y dotado de perspectiva explícita de comunidad favorecerá las condiciones de habitabilidad del campus, elevando la calidad de vida de sus usuarios.

De hecho, las bases sociales deben ser consideradas de primera importancia en el proyecto, en la medida en que una buena calidad de vida —expresada en la diversidad de espacios y de implementación para distintos fines: académicos, culturales, recreacionales, convivenciales, deportivos— es determinante en las condiciones de desarrollo del campus desde la mencionada perspectiva de comunidad.

Especialmente cabe considerar que, como es de conocimiento generalizado, el campus Juan Gómez Millas es escenario recurrente de conflictos que comprometen a personas externas y fuerza pública —y la participación eventual de una fracción muy minoritaria de estudiantes locales—, que, sin necesidad de mencionar el agravante del tráfico de drogas, dañan seriamente la normalidad de nuestras actividades y, desde luego, la imagen que proyectamos como universidad. Es previsible que un rediseño del campus orientado a generar las condiciones de habitabilidad señaladas traiga consigo una sensible mejora en estos aspectos, sin perjuicio de las medidas de resguardo que fuere necesario adoptar.

En síntesis, un componente fundamental del proyecto de desarrollo integral del Campus, es el diseño y reorganización del espacio, incluyendo nuevas construcciones y readecuación o reciclaje de las edificaciones existentes, todo ello en el marco de un plan maestro de arquitectura que sea moderno, apropiadamente estético, y claramente funcional a los grandes lineamientos del proyecto de desarrollo, esbozados más arriba. Para tal fin el proyecto deberá utilizar preferentemente las capacidades y los aportes profesionales del más alto nivel y reconocimiento que sea posible movilizar.

4. Vinculación con los objetivos estratégicos

Los objetivos que se puntualizan a continuación plantean requerimientos de infraestructura y equipamiento *ad hoc* para poder sustentarse y proyectarse en el tiempo, a partir de las premisas señaladas en los párrafos anteriores. Todos ellos han sido concebidos como base de sustentación de los objetivos académicos expuestos en las dos categorías anteriores y en función de la idea de una gestión integrada de campus.

En este sentido, cabe señalar que el PDI no contempla indicaciones sobre infraestructura ni menos sobre equipamiento, dejando aparentemente estos rubros a la iniciativa institucional y, sobre todo, de las unidades. El único elemento que se relaciona con el proyecto de infraestructura que aquí se detalla se encuentra en el Objetivo Estratégico 1 del PDI:

d) 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.

En esta orientación, el concepto fundamental del proyecto contempla la **configuración de un modelo de campus interdisciplinario complejo que, sobre la base de una infraestructura integrada, congrega el conjunto de las disciplinas básicas y proyecta su actividad al medio externo, tanto en términos de extensión como de contribución sustantiva a la formulación de políticas públicas y al desarrollo de debates de interés nacional.**

Lo que se detalla en adelante responde rigurosamente a esta consideración, y la vincula con diversos componentes de las dos categorías que preceden y, sobre todo, con la segunda, referida a Gestión Académica y Gestión Económica y Administrativa.

A ese respecto, los objetivos y líneas de acción del presente proyecto que encuentran sustentación directa en la descripción que sigue tienen que ver, en primer lugar, con la Gestión Académica, en lo que atañe a la idea antes mencionada de **un sistema integrado de gestión de calidad de áreas y de campus.**

Esto se verifica, por una parte, en el terreno del pregrado, proporcionando espacios bien habilitados para docencia y congruentes con los lineamientos de la Reforma del Pregrado, así como servicios de apoyo centralizados (documentales, informativos, operativos, etc.), y en el postgrado, combinando espacios docentes con servicios descentralizados. Por otra parte, prevé la instalación de dependencias adecuadas para el trabajo académico individual y grupal, que ofrezcan condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades de investigación y creación. En tercer lugar, se proyecta un rico complejo orientado a la extensión, vinculación con el medio externo, deportes y recreación, privilegiando la contribución cultural que pueden entregar las áreas alojadas en el campus, así como la calidad de vida de sus usuarios.

Por otra parte, y en vista del propósito de **un sistema de gestión y administración de campus que combine niveles de centralización y descentralización, y colabore eficientemente con el desarrollo de las actividades académicas**, se contempla también un complejo de servicios comunes que suministren todas las facilidades necesarias para las diversas actividades de los usuarios del campus.

1. INFRAESTRUCTURA

El **Plan Maestro de Infraestructura de Campus**, elaborado por Planta Física de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional contempla los siguientes objetivos específicos:

1. Generar una estructura común de servicios, espacios académicos y de esparcimiento para la comunidad universitaria
2. Potenciar la presencia urbana de la universidad
3. Generar instancias de intercambio con la comunidad inmediata
4. Desarrollo de infraestructura de apoyo a programas culturales
5. Concentración de las Facultades existentes, reuniendo territorialmente su programa disperso

El citado plan ha sido elaborado para dimensionar el volumen de recursos requeridos, ascendentes a un total aproximado de MM\$ 37.900. **Sin embargo, es preciso observar que la estimación debe ser revisada en cuanto a las necesidades mayores de espacio de la Facultad de Filosofía y Humanidades, las características especiales de construcción que suponen las instalaciones para disciplinas artísticas y algunos otros espacios contemplados en este proyecto.**

1.1. Espacios para la docencia

a. **Aularios de Campus:** conjunto de salas de clases equipadas —climatizadas, con equipos de proyección, etc.— para asignaturas teóricas (de uso de pre y postgrado). A este respecto se piensa en las necesidades de Filosofía, Ciencias, Artes (sólo en relación a clases teóricas, no de laboratorio o especializadas), Ciencias Sociales, Instituto de la Comunicación. (Artes [Música, Teatro, Danza y Artes Visuales] requiere otro tipo de espacios para la docencia, que deberán estar integrados a los edificios que alojen las respectivas unidades). Se piensa en **dos edificios** con capacidad para todos los cursos teóricos que componen las carreras y programas de esas unidades con aulas de diversos tamaños de modo de dar respuesta a los requerimientos surgidos por la implementación de los cursos de Formación General, Básica y Especializada que implica la Reforma de Pregrado. El diseño de uno de los aularios debería estar organizado arquitectónicamente con la **Biblioteca-Mediatca Central de Campus** y deberá considerar el incremento de la matrícula o la apertura de nuevas carreras en los años venideros. Un número suficiente de aulas deberá estar equipadas con computadores, proyectores y pantallas para la docencia de aquellas asignaturas que requieran tales implementos.

Estos **Aularios de Campus** son de **primera prioridad** en el desarrollo del proyecto, pues junto con satisfacer las necesidades actuales de salas de clases de Filosofía, Ciencias Sociales, ICEI y Ciencias, dejará

desocupadas instalaciones en esas unidades, que deberán ser remodeladas o reconstruidas para uso de los académicos.¹

- b. Biblioteca-Mediateca Central de Campus:** se considera conveniente la proposición de Planta Física en cuanto a dejar como **Biblioteca-Mediateca Central del Campus** el edificio que actualmente ocupa la Facultad de Filosofía, en consideración a que fue diseñado originalmente para Biblioteca. Se proyecta para conservar y actualizar los fondos bibliográficos y videográficos generales y básicos de las distintas unidades del Campus, equipada con computadores portátiles para préstamo a estudiantes. Se piensa que cada unidad mantenga bibliotecas especializadas y con colecciones para investigadores y estudiantes de Magister y Doctorado.²
- c. Laboratorio de Idiomas Extranjeros** equipado con computadores que permitan la enseñanza de lenguas a los estudiantes del Campus, con posibilidades de ampliación en el mediano plazo para convertirse en un **Centro de Idiomas**, capaz de prestar servicios al conjunto de la Universidad y a la comunidad en general.³
- d. Salas de computación de acceso libre a estudiantes:** se contempla disponer de ellas en la Biblioteca-Mediateca y reforzar las actualmente existentes en las diversas unidades.

1.2. Espacios de trabajo académico

- a. Edificio para la Facultad de Filosofía y Humanidades:** en el caso de que prospere la idea de transformar su actual edificio en Biblioteca-Mediateca Central. Sólo considera las instalaciones para la

¹ Para determinar inicialmente la **capacidad del Aulario** y la magnitud del edificio se recopilará de manera expedita con las Secretarías de Estudio el número de salas que tienen disponibles actualmente, con sus respectivas magnitudes (para cuántos estudiantes) y su carga de uso. Se les solicitará una estimación del número de salas de clases que les faltan, sobre todo considerando los planes de expansión existentes de las carreras o de las matrículas. Al mismo tiempo se deberá determinar qué tipo de administración requiere un edificio de esta magnitud que tendrá un uso complejo de horarios.

² Para determinar la magnitud de la Biblioteca Central, se consultará con el SISIB el número de puestos de trabajo y espacios de video que se requieren en relación con el número de estudiantes y académicos del Campus, y con las bibliotecarias, el número de volúmenes que estiman deberán ser trasladados a este fondo central, como asimismo el crecimiento estimado de los fondos bibliográficos en el tiempo. El proyecto de arquitectura deberá contemplar sistemas de bodegamiento que permitan este crecimiento en un rango aceptable de tiempo.

³ En la actualidad existe un laboratorio de inglés de campus, alojado en las dependencias de la Facultad de Artes. Se consultará con el Programa de Inglés, dependiente de Vicerrectoría y encargado de este laboratorio, y con la Facultad de Filosofía y Humanidades para determinar las características y magnitud del Laboratorio aquí propuesto.

administración de la Facultad, los Departamentos y Centros y las oficinas para los académicos (las salas de clases y la biblioteca corresponden a los aularios y a la Biblioteca-Mediateca Central).

- b. Oficinas para los académicos:** espacios que inviten, dignifiquen e incentiven el trabajo, equipados adecuadamente y con el apoyo técnico y administrativo necesario para un **efectivo trabajo académico** de investigación y atención de estudiantes.⁴

Para Filosofía y Humanidades significa la remodelación del actual edificio de la Facultad, ya que la construcción de los aularios dejará espacios disponibles para estos fines, o bien la construcción de un nuevo edificio si se deja como Biblioteca-Mediateca Central de Campus las actuales instalaciones. En ambas situaciones debe contemplarse la concentración en el Campus de los centros de Estudios Árabes y Bizantinos.

Para Ciencias Sociales la situación es similar ya que la construcción de los aularios liberará espacios que deberán ser remodelados y destinados al trabajo de los académicos. Se considera además la construcción de un hall de acceso y la ampliación del CAPS y laboratorios para Psicología.

Para el ICEI la construcción de aularios liberará espacio que deberán ser remodelados y destinado al trabajo de los académicos. El Proyecto de Campus incluye además la ampliación del ICEI, que comienza el 2007, para dar cabida a la carrera de cine.

Para Ciencias, las oficinas de los académicos están insertas en los propios laboratorios y esto deberá contemplarse en la construcción del nuevo edificio de la Facultad de Ciencias.

Para los académicos del Departamento de Artes Visuales, la situación es similar a la de Ciencias; sus oficinas deberán estar vinculadas a los respectivos talleres en los que imparten docencia. Para los académicos de los demás departamentos artísticos —Música, Teatro y Danza— habrá que hacer un catastro de estas necesidades en el proyecto general de traslado de esta Facultad al Campus. En el caso del Departamento de Teoría de las Artes, la construcción de los aularios debiera dejar espacio libre que remodelar y habilitar para oficinas académicas.

- b. Espacios de conservación y exhibición** de colecciones arqueológicas y bioantropológicas, artísticas etnográficas y de aparatos e instrumentos científicos. Se considera incluir aquí el **Museo de Arte Popular Americano** (MAPA), adscrito a la Facultad de Artes.

⁴ Para determinar el **número de oficinas para académicos** se obtendrá el dato de jornadas completas y medias de las distintas unidades. (Se anexa cuadro con dicha información).

Los académicos de jornada completa deberán disponer de oficinas individuales.

Estas construcciones deben contemplar **espacios para depósito** (sistema de almacenamiento *full space*) con requerimientos especiales de conservación (aislamiento, control de humedad, temperatura, luminosidad). Para el caso de las colecciones arqueológicas y bioantropológicas estos espacios de depósito deberían al menos **duplicar el espacio que ocupan actualmente** los contenedores, en consideración a las colecciones existentes y las que se generen por nuevos proyectos de investigación.

Siendo estas colecciones patrimoniales irrecuperables, las construcciones deberán contemplar **sistemas de seguridad** (alarmas de incendio, etc.).⁵

Para los casos de las colecciones arqueológicas y las del MAPA, deberá contemplarse **espacios destinados a laboratorios**, con el fin de estudiar dichas piezas sin necesidad de trasladarlas de un edificio a otro, lo que facilitará el trabajo de investigadores, de investigadores visitantes, de practicantes y tesisistas.

Estos **Espacios de conservación y exhibición** podrían estar organizados con **1.4.2. Centro de Eventos** y **1.4.3. Cinemateca**.⁶

1.3. Espacios de servicios comunes:

- a. **Secretaría Central de Estudios:** que centralice los servicios correspondientes para todas las carreras que imparten las distintas unidades, provistas del apoyo de cajeros automáticos distribuidos en el Campus.⁷ (Informarse de Proyecto MECESUP).

- b. **Casinos Centrales de Campus (2):** que sirvan sólo almuerzos: se estima un número de 3000 usuarios. Esto implicaría que los casinos actualmente existentes funcionen exclusivamente como cafeterías. El proyecto de arquitectura debe contemplar espacios modificables (los

⁵ Ciencias Sociales deberá entregar los requerimientos técnicos y magnitud de sus colecciones antropológicas y bio-antropológicas. Se cuenta con información de la Facultad de Artes sobre la cuantía de las colecciones del MAPA, pero deberán especificarse sus requerimientos técnicos y estado de conservación.

⁶ Como observación general acerca de estos espacios y de otros que serán indicados, se expresan algunas ideas acerca de la ubicación más adecuada del **Aulario – Biblioteca – Laboratorio de Idiomas y de la Guardería Infantil** (que se menciona más adelante), en consideración a los previsibles conflictos —con ruido y bombas lagrimógenas— que se manifiestan periódicamente en las calles que colindan con el sector nororiente del campus. Se plantea estudiar la posibilidad de ubicar estas construcciones en el sector perimetral Sur–Oriente del campus (Av. Carrera Pinto con Premio Nóbel), modificando el emplazamiento de la cancha de fútbol, mismo sector en que puede emplazarse la entrada principal e institucional al campus.

⁷ Se tiene información de un proyecto MECESUP de gestión de la docencia, focalizado en el campus Juan Gómez Millas a título de plan piloto, que aparentemente tendría relación con esta idea; será preciso recoger la información al respecto.

espacios de comedor), de manera de que puedan ser utilizados en las tardes en otras actividades.

- c. **Cajas** para pagos y ventas de estampillas y otros trámites de la administración universitaria, que incluya cajeros automáticos.
- d. **Oficina de Bienestar**, en red con la central de la Torre 15, que pueda entregar directamente los mismos servicios que la central.
- e. **Oficina de Asistencia Social del Campus**, que centralice los servicios de las asistentes sociales de todas las unidades académicas.
- f. **SEMDA / Policlínico**, ubicado en algún espacio más central del Campus.
- g. **Guardería Infantil de Campus:** para estudio; se estima iniciar este servicio sólo para los y las estudiantes con hijos pequeños, con una capacidad de entre 30 y 50 niños, con la perspectiva eventual de extenderlo a hijos de funcionarias.
- h. **Centros de Alumnos:** hay un proyecto, vinculado al área del “Cenicero”, que contempla oficinas FECH y para los Centros de Alumnos de las diversas unidades académicas del Campus.
- i. **Dependencias para la Asociación de Funcionarios:** en el mismo sector de los Centros de Alumnos.
- j. **Taller Mecánico y de Mantenimiento de Campus (Carpintería, Gasfitería y Electricidad):** los servicios mecánicos los requieren Ciencias, Artes e ICEI, a lo menos. Conveniencia de centralizar los servicios de mantenimiento de la infraestructura del Campus (carpintería, gasfitería, electricidad). Panel de máquinas y herramientas.⁸

1.4. Espacios de recreación y extensión a la comunidad:

- a. **Polideportivo techado** con piscina subterránea: el diseño arquitectónico deberá contemplar que los espacios destinados a deportes (multicanchas, por ejemplo) puedan ser fácilmente transformables en lugar de eventos para un gran número de personas: por ejemplo, se piensa en la necesidad de realizar una asamblea triestamental del Campus, de entre 600 a 1000 personas: los dos

⁸ Se puntualiza que es más adecuado que los **servicios de mantenimiento de los computadores** sea externo.

Auditorios mayores (ICEI y Artes) tienen capacidad para 250 personas cada uno.

b. Centro de Eventos: para simposios, congresos. Debiera incluir una librería.

Podría estar organizado en conjunto con **1.2.2. Espacios de conservación y exhibición** y **1.4.3. Cinemateca**.

c. Cinemateca (existe un proyecto de recuperación de la Cinemateca de la Universidad de Chile: Artes, ICEI y Vicerrectoría de Asuntos Académicos).

Podría estar organizado con **1.4.2. Centro de Eventos** y **1.2.2. Espacios de conservación**.

d. Espacio para exhibición de cine al aire libre o estructura liviana trasladable para proyección (se cuenta con un equipo de proyección de cine de 35 mm adquirido por el Campus).

1.4.5. Se considera muy positivo que el Campus tenga una salida hacia Macul, mediante la **compra de la esquina de Macul con Las Encinas** (ex restaurant “La Paila”), para instalar allí un espacio cultural abierto a la comunidad (un teatro por ejemplo).

Algunas condiciones generales para el proyecto de arquitectura

- Diseño de urbanismo general del Campus que incluya el cierre perimetral y las entradas institucionales, iluminación, jardines y vías de conexión, eliminando todos los cierres y rejas divisorias interiores.
- Se propone que la gran entrada al Campus esté vinculada con Biblioteca Central / Aulario Central en la zona suroriente del Campus (Av. I. Carrera Pinto con Premio Nóbel), como alternativa a la ubicación de la Biblioteca-Mediateca Central en el edificio que actualmente ocupa la Facultad de Filosofía y Humanidades.
- Contemplar tanto para los edificios que se proyecten como para el diseño urbanístico general, las condiciones de seguridad exigidas por Bomberos de Chile. A este respecto el Decano Raúl Morales ha iniciado conversaciones con los Bomberos de la Comuna.
- Se planteó la necesidad de realizar un diseño urbanístico conectivo, que integre los diversos espacios y considere la **densificación de la Facultad de Ciencias** y CENMA (ya existe un proyecto con un edificio de seis pisos, de 90 metros de largo), **la concentración de la Facultad de Artes en el Campus** (traslado de sus Departamentos de Música, Teatro y Danza, de las oficinas de

administración y Decanato), la posibilidad de **una nueva unidad** (Facultad o Instituto) **de Educación** y la posibilidad de estacionamientos subterráneos.

Proyecto de edificación de la Facultad de Ciencias

El edificio proyectado para Ciencias y que incluye el CENMA, concentra muchas construcciones dispersas actualmente, que liberarían una gran cantidad de metros cuadrados. Ciencias tiene otro proyecto de edificio de tres pisos en “L”, destinado a Biología, en el área entre el edificio Milenio y la placa marcada en el plano como “Equipo Mayor”.

Concentración de la Facultad de Artes en el Campus Juan Gómez Millas

Con respecto a la concentración de la Facultad de Artes en el Campus, que implica el traslado desde el centro de Santiago de los Departamentos de Música y Sonología, de Teatro y de Danza además de la administración central de la Facultad y de las oficinas del Decanato, las necesidades de infraestructura contemplan construcciones que deben ser adecuadas a las actividades académicas y docentes y a las funcionalidades de administración de todas esas unidades.

Hay que hacer notar que estos espacios deben tener especificaciones especiales, como las cualidades acústicas y de aislación acústica para las salas de música, espacios con extensiones determinadas de metros cuadrados y altura, ventilación especial y pisos flexibles para las salas de ensayo de danza, espacios de ensayo con escenarios para teatro, laboratorios de sonido, talleres de diseño, etc.

Estas necesidades de infraestructura para la Facultad de Artes incluyen la reparación mayor, reconstrucción y ampliación de los talleres actualmente existentes en el Campus para la Licenciatura en Artes Visuales —talleres que también requieren de condiciones espaciales de extensión, altura y ventilación— y de las instalaciones del Departamento de Artes Visuales y Teoría de las Artes. Lo anterior quedará, sin embargo, sujeto al estudio de conveniencia respecto en orden a determinar si es más económico demoler alguna de las actuales instalaciones de los Departamentos de Artes Visuales y Teoría.

Junto con los **Aularios de Campus**, la concentración de la **Facultad de Artes** es de **primera prioridad**.

El traslado de la Facultad de Artes al Campus significa la venta de las propiedades que ocupa actualmente en el centro de la ciudad (edificio de Compañía y edificio de Morandé, principalmente). La VAEGI se comprometió a hacer averiguaciones sobre la posibilidad de estas ventas. Se puntualiza que la misma Facultad de Artes podría contratar una oficina corredora de propiedades para hacer este trámite más expedito, junto con las averiguaciones de la compra de la propiedad ubicada en la esquina de Las Encinas con Macul (ex restaurante “La Paila”).

En el proyecto se contempla también la posibilidad de instalar el Museo de Arte Popular Americano en el Campus. Se requerirá un estudio especial para definir la

situación del Instituto Secundario de la Universidad de Chile (ISUCH), vinculado estrechamente con la Etapa Básica de la Facultad (Música, Danza y Artes Visuales).

Dependiendo de los resultados del Seminario sobre Educación y de las conclusiones que surjan de allí, habría que contemplar, en el diseño general del proyecto de infraestructura y urbanismo, la posibilidad de una nueva Facultad o Instituto en el Campus, la Facultad o Instituto de Educación.

2. EQUIPAMIENTO

La idea central consiste en ***asegurar la provisión de recursos tecnológicos e instrumentales que permitan el adecuado ejercicio de las actividades académicas y de las labores de apoyo***. No se detallan aquí los múltiples requerimientos que de allí se derivan, y que naturalmente deben estar asociados a proyectos específicos. Lo que sigue se limita a registrar sólo algunas opciones que están asociadas a los equipos de mayor costo. En todo caso, se debe tener presente la necesidad de realizar un estudio que permita determinar el volumen de requerimientos de equipo (computadores estacionales y portátiles, proyectores y pantallas, climatización o extracción de aire, etc.) vinculados a la habilitación de las salas de clases y talleres.

Se consideran las peticiones que la Facultad de Ciencias ha hecho a la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo para el próximo Concurso de Equipamiento Mayor en el marco del Programa Bicentenario. Tal como lo consiga el acta de la reunión de equipo mayor (V.I.D. 21/09/06), se considera en este rubro “cuyo valor sea mayor de US\$ 100.000. **También podría considerarse el agrupamiento de equipos desde los US\$ 50.000 que respondan a necesidades académicas de un campus**”.⁹

Para este tipo de equipamiento mayor, el Campus puede concursar para conseguir diferentes equipos de microscopía y medición utilizables por la Facultad de Ciencias en conjunto con la Facultad de Ciencias Sociales (Antropología y Arqueología), muy necesarios para estas áreas y que cumplirían con todas las

⁹ “Las propuestas para este Concurso deberán estar claramente justificadas y fundamentadas en:

- i. Existencia de infraestructura adecuada para albergarlos o propuesta de construcción.
- ii. Que el equipo pueda constituirse como parte de un centro de equipamiento mayor de la facultad o del campus.
- iii. Que la propuesta del equipo considere claramente las áreas temáticas en que se utilizará.
- iv. Que las propuestas consideren un estudio de uso potencial del equipo, fomentando los aspectos de colaboración entre grupos, así como el de complementariedad intra-universidad e inter-institucional.
- v. Compromiso de que el equipo estará a disposición equitativa de todos los académicos y estudiantes tesistas de la Universidad que lo requieran.
- vi. Contener una propuesta de financiamiento del personal, así como su capacitación para su uso.
- vii. Una propuesta de financiamiento del costo de mantención del equipo que podría considerar un centro de costo con cobro a los usuarios y/o aporte de la facultad e instituto.” (VID)

condiciones previstas por la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo (véase Anexo). Sin embargo se necesitan también equipos que no caben dentro de esta categoría, pero que son fundamentales para el funcionamiento de los laboratorios de los Departamentos de Antropología y Psicología.

En la modalidad de “agrupamiento de equipos desde los US\$ 50.000 que respondan a necesidades académicas de un campus”, el ICEI y la Facultad de Artes podrían postular para el equipamiento de cine (véase Anexo) y el piano de concierto Steinway para el Auditorio del Campus, que se inaugura próximamente, de beneficio para toda la comunidad universitaria del Campus.

La Facultad de Artes requiere en esta modalidad equipamiento para el Laboratorio de Electroacústica, el de procesamiento sonoro y el de sistemas de impresión serigráfica.

Junto a las necesidades de equipamiento antedichas, se debe considerar el requerimiento de un **servidor y equipos del Campus** para transmisión online de conferencias, congresos científicos, exhibiciones, música, teatro, etc.

APÉNDICE

CORRELACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN CON LAS PROPUESTAS DE ACCIÓN DEL PDI¹⁰

PDI: PROPUESTAS DE ACCIÓN	CEHACS: LÍNEAS DE ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una nueva estructura organizacional por áreas para la Universidad (PA 7.1.). 	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto en su conjunto está orientado a establecer condiciones de integración e interacción que son compatibles con este lineamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Formar académicos jóvenes. (PA 7.2.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovar el cuerpo académico (I.1.2.)
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la investigación y creación de calidad en la Universidad de Chile, en niveles de liderazgo nacional y competitividad internacional. (PA 7.3.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la investigación y la creación artística (II.1.3.)
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los programas de doctorado en la Universidad de Chile. (PA 7.4.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el postgrado con énfasis en el nivel de doctorado (II.1.2.)
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la calidad y pertinencia de las carreras y programas de Pregrado de la Universidad de Chile. (PA 7.5.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar de la calidad del pregrado (II.1.1.)
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el área de investigación, creación, docencia e interacción en Ciencias de la Educación. (PA 7.6.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar, integrar y expandir los programas de educación en el campus de acuerdo con un proyecto global integrado de la Universidad (II.1.1.c.)

¹⁰ Capítulo 7 del PDI. Entre paréntesis se señalan, en la primera columna, los puntos correlativos de las Propuestas de Acción (PA) y, en la segunda, las correspondencias con las líneas del presente proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar la creación eventual de una Facultad de Educación con asiento en el campus (II.1.1.c.) • Estudiar e implementar la creación de nuevos programas de postgrado, especialmente de doctorado, favoreciendo la multi, inter y transdisciplinariedad. En particular, se contempla aquí la posibilidad desarrollar programas de postgrado en educación y docencia universitaria (II.1.2.b.) • Estimular el desarrollo de investigación interdisciplinaria en educación (II.1.3.d.)
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las políticas y programas institucionales de extensión e interacción de la Universidad con el sistema social y productivo. (PA 7.7.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la extensión y vinculación con el medio (II.1.4.)
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las remuneraciones académicas. (PA 7.8.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de mejoramiento de remuneraciones (I.1.1.c.) • Políticas de estímulo académico (I.1.1.d.)
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas y criterios transversales de gestión institucional. (PA 7.9.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión académica (II.1.), <i>passim</i> • Gestión económica y administrativa (II.2.), <i>passim</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un nuevo esquema de financiamiento y de asignación presupuestaria en la Universidad. (PA 7.10.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar, por un periodo determinado (5 años), un sistema de redistribución del presupuesto del Fondo General de un 5% destinado al financiamiento de las políticas y programas de desarrollo de las áreas (III.2.1.b.)