

## SEXTA SECCIÓN

# LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS

Bajo cada objetivo estratégico de la sección anterior se enuncia una serie de líneas de acción que se consideran indispensables para satisfacer el objetivo en cuestión. Sin embargo, es esencial identificar aquellas líneas que cabe estimar prioritarias, en la medida en que la viabilidad del proyecto en su conjunto depende de que sean abordados y resueltos en el más breve plazo. Se las presenta aquí ordenadas según las categorías de la sección que precede, indicando entre paréntesis y en negrita el o los objetivos al que cada una corresponde.

Como queda expuesto en el apéndice a dicha sección, estas líneas de acción son consistentes con la “Propuesta de Acciones” que se formula en el PDI de la Universidad de Chile.

## I. RECURSOS HUMANOS

### 1. CUERPO ACADEMICO

El propósito central del proyecto en lo que se refiere a este rubro es el *desarrollo pleno del potencial académico* de todos los miembros de la comunidad académica, de acuerdo al principio de la *articulación de los lineamientos y prioridades estratégicas de las unidades disciplinares con las capacidades e iniciativas individuales de los académicos*.

Desde este punto de vista, las líneas de acción que se consideran prioritarias se refieren al aseguramiento de la calidad del cuerpo académico.

Se contemplan **dos prioridades** fundamentales y simultáneas:

En **primer** término, el mejoramiento de la calidad del cuerpo académico **(1.1.a.)**, con el correspondiente reforzamiento de las masas críticas, supone asegurar una dotación suficiente de académicos con grado de doctor o equivalente en relación a las especificidades disciplinarias. Para ello, es preciso determinar las masas críticas necesarias de cada unidad (Departamento, Centro) establecer planes de formación de académicos jóvenes a través de becas para formación en programas de doctorado o equivalente, preferentemente en el extranjero **(1.2.)**. La propuesta al respecto consiste en la focalización de 100 (cien) becas de doctorado o

equivalente (según las características y estándares internacionales de las disciplinas), con compromiso de retorno y adscripción a las unidades correspondientes, durante cinco años (2007-2012). Este programa permitiría alcanzar aproximadamente un 50% de doctores y un 75% de postgraduados en las áreas (sin considerar la Facultad de Ciencias) en un plazo de cinco años. Complementariamente a esta propuesta, se plantea también la implementación de un programa de profesores visitantes de excelencia para residir por periodos breves (mensuales, bimensuales o trimestrales) para apoyar los planes de desarrollo de las unidades y las disciplinas y vincularse a programas específicos **(1.1.a.)**; se estima un total de 50 visitas o residencias durante los primeros tres años (2007-2010). El programa requiere la aplicación rigurosa y efectiva de la carrera académica, de los procesos de calificación y de planes adecuados de desvinculación.

En este eje se considera prioritario también promover y asegurar una productividad acreditada en investigación / creación de alto nivel **(1.1.a.)**, lo cual supone, por una parte, la generación de criterios, estándares y parámetros que atiendan a la especificidad de las disciplinas, a sus correspondencias internacionales y a la pertinencia de país **(II.1.3.a.)**, y, por otra, a la aplicación precisa y rigurosa de los criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación y calificación en concordancia con aquellos estándares **(1.1.a.)**. Estos mismos elementos debieran contribuir a la definición de los requisitos de ingreso a la carrera académica, unidos a las líneas prioritarias de desarrollo de las unidades **(1.1.b.)**.

En **segundo** lugar, se considera indispensable un plan de mejoramiento de las remuneraciones del cuerpo académico, orientado en el tiempo a una nivelación que corrija las diferencias actualmente existentes, primeramente entre las unidades del campus, luego en relación con las demás áreas de la Universidad y, por ende, en relación con las remuneraciones de otras universidades complejas del país **(1.1.c.)**. Los objetivos de mejoramiento de la calidad y de conformación o consolidación de masas críticas no son viables sin una política efectiva de elevación del nivel comparativamente deprimido de remuneraciones que se observa en las áreas, tanto en lo que respecta a captación como a retención de académicos de excelencia, así como también al compromiso con las tareas institucionales que ha de serles exigible. En este mismo sentido, se contempla la necesidad de establecer un plan de dedicación exclusiva de opción periódica (con un plazo estimable de uno a tres años sujeto a evaluación anual) **(1.1.d.)** que cubra a una proporción determinada del cuerpo académico de cada unidad, en el cual se contemple la posibilidad de participar de actividades de otras universidades, preferentemente del sistema público, en la medida en que esas actividades estén enmarcadas en convenios institucionales o correspondan a programas conjuntos.

Este mejoramiento debe estar imperativamente relacionado con los índices de calidad académica, por lo cual se entiende que las unidades del Campus tendrán

que asumir compromisos precisos en términos de renovación, perfeccionamiento y desvinculación de su cuerpo académico. Se trata, en suma, del establecimiento de un convenio de desempeño, sancionado institucionalmente, que, sobre la base de los objetivos estratégicos de este proyecto, defina el programa de este mejoramiento, sus plazos y metas, en correlación con los logros de incremento de la calidad académica en cada unidad. En términos generales, se aspira a una mejora que alcance estándares de nivelación en un plazo de cinco años.

En todo caso, el mejoramiento de remuneraciones no debe estar vinculado a un alza sostenida de aranceles en el tiempo que pudiese amenazar el propósito misional de una universidad que acoja a un cuerpo estudiantil de alta calidad que sea a la vez socialmente plural, lo cual tiene a su vez efecto sobre las políticas e instrumentos de apoyo para los estudiantes de situación socioeconómica desmedrada.

## 2. CUERPO ESTUDIANTIL

Con respecto al cuerpo estudiantil, el principal designio de este proyecto apunta a ***captar a los mejores estudiantes del país, salvaguardando el criterio misional de que la universidad debe mantener la pluralidad social que la caracteriza***. De aquí se siguen **dos prioridades** solidarias, referidas respectivamente a la captación y a la permanencia, a las que cabe agregar una condición que propicie las iniciativas de las organizaciones estudiantiles.

En **primer** término, se considera indispensable reforzar las políticas y estrategias de captación de estudiantes de calidad mediante definiciones precisas de los perfiles de ingreso y acciones comunicacionales eficaces dirigidas a la educación media y, sobre todo, a través instancias que permitan prepararlos para su ingreso (como las escuelas de verano, en un diseño de continuidad con el pregrado) y cursos compensatorios que suministren las bases para el buen desempeño y permanencia de los estudiantes menos favorecidos desde el punto de vista de su formación previa **(2.1.a.)**.

En **segundo** lugar se plantea la quintuple necesidad de disminuir las tasas de deserción, para lo cual es preciso introducir mejoras curriculares, establecer un sistema más sólido de becas que favorezca la continuidad de estudiantes en situación socioeconómica vulnerable, posibilitar la movilidad estudiantil (lo que también requiere de los cambios curriculares antedichas), mejorar las tasas y los tiempos de graduación y titulación, y establecer sistemas de incorporación de estudiantes destacados a las actividades académicas y de prácticas profesionales que contemplen convenios con organizaciones públicas y privadas **(2.1.b.)**.

Por último, se debe prestar atención también a 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 las actividades de extensión gestionadas por el cuerpo estudiantil (2.1.c.).

### 3. PERSONAL DE COLABORACION

En lo que concierne al personal de colaboración, la orientación fundamental del proyecto consiste en *mejorar la calidad del mismo, asegurando su capacidad, pertinencia y eficiencia para conducir o apoyar tareas de gestión y administración, colaborar con tareas académicas y desempeñar las diversas funciones de servicio*. Esto supone, por una parte, criterios y procedimientos adecuados para la selección de personal de acuerdo a las diversas funciones y para el seguimiento de su desempeño (ingreso, permanencia, promoción y desvinculación). Por otra, una escala coherente de remuneraciones y una política de incentivo al desempeño de excelencia.

Desde el punto de vista de las aspiraciones de este personal se plantea **una única prioridad**, referida a la aplicación efectiva de la carrera funcionaria, de la que se desprenden **dos factores**:

El **primero** es la implementación de planes de profesionalización, perfeccionamiento y capacitación, que deben incluir el manejo de tecnologías y en determinados casos de un segundo idioma. Se espera que de este modo pueda generarse la posibilidad de ascenso de una clase a otra dentro del personal de colaboración en función de la capacidad y el mérito (3.1.a.).

El **segundo** tiene que ver con la revisión del nivel de remuneraciones de las diversas clases de personal de colaboración, tendiente a una congruencia con la carrera funcionaria y sus diversas clases (3.1.a.), y al establecimiento de políticas de Incentivo al desempeño (3.1.a.). También se contempla la aplicación de planes especiales de desvinculación (3.1.b.).

## II. GESTIÓN ACADÉMICA Y ECONÓMICA

Como ya se ha dicho, el proyecto contempla establecer un **sistema integrado de gestión de áreas y de campus**, tanto en el terreno académico como en el de gestión financiera y administrativa, que combine niveles de centralización y descentralización. Del mismo modo, apunta a determinar los componentes de la **sustentabilidad presupuestaria** de las unidades de las áreas y formular las propuestas que permitan asegurarla.

En cuanto a los temas de gestión, se reconocen **tres prioridades**.

La **primera** es la **constitución del actual Comité de Decanos y Directores como Consejo de Gestión del Campus Juan Gómez Millas**. Se asume que este Consejo debería operar de acuerdo a los lineamientos estratégicos formulados en

el presente proyecto, y que debiera tener la capacidad para conformar y dirigir grupos de trabajo en todos los aspectos de la vida y funcionamiento del Campus que son relevantes para aquél. El Consejo debiera incluir representantes del cuerpo estudiantil y del personal de colaboración. En ese sentido, se considera fundamental que se articulen bajo esta instancia al menos **cuatro comisiones**:

Una **Comisión de Calidad Académica** encargada de proponer la definición de los criterios, estándares y parámetros de calidad coherentes con las características de las áreas y con las especificidades disciplinarias, de modo que se definan los perfiles y compromisos correspondientes **(1.3.a.b.)**. Esta Comisión, que eventualmente podría estar integrada por los Directores Académicos y de Investigación de las unidades, debería establecer una interacción adecuada con el Consejo de Evaluación.

Una **Comisión Económica y Administrativa**, integrada por los Directores Económicos de las unidades, encargada, como primera tarea, de determinar el volumen de recursos requeridos para el mejoramiento de las remuneraciones del cuerpo académico, los programas de dedicación exclusiva y los procesos de desvinculación, de proponer un programa en el tiempo conducente al objetivo de nivelación de las mismas y de realizar un estudio de las remuneraciones del personal de colaboración de acuerdo a sus diversos perfiles y funciones. Asimismo, sería tarea suya apoyar técnicamente al Consejo de Gestión en orden a la propuesta de sustentabilidad presupuestaria mencionada arriba y proponer un modelo de gestión administrativa de campus y determinar el volumen de recursos asociados a ella **(2.4.)**. Esta Comisión debiera contemplar la representación del personal de colaboración para todos los temas que sean relevantes para éste, y tendría que establecer una interacción adecuada con la Vicerrectoría de Economía y Gestión Institucional y con la Comisión de Calidad Académica para todos los aspectos que vinculen criterios académicos y técnicos.

Una **Comisión de Gestión de Información** encargada de elaborar un modelo de gestión integrada de la información de campus que contemple la coherencia de la misma y la formulación de indicadores relevantes **(1.3.b.)**. Esta Comisión, con representación estudiantil y del personal de colaboración, debería establecer una interacción adecuada con la Vicerrectoría de Economía y Gestión Institucional. Se debe tener en consideración la importancia que tiene esta labor en vista del establecimiento del Observatorio de la Educación Terciaria.

Una **Comisión de Extensión, Vinculación y Comunicaciones**, integrada por encargados de extensión de las unidades y por representantes estudiantiles, que tenga como tarea principal proponer políticas e impulsar acciones de relación con el medio externo, incluyendo en ello la identificación de alternativas de apoyo existentes y posibles (fundaciones, OTEC, etc.), y la determinación de criterios y estándares de calidad y pertinencia, en lo cual debe considerarse la coherencia explícita con las demás actividades y finalidades académicas **(1.4.a.)**. Será característica esencial de su visión concebir la extensión como construcción de ciudadanía a través de su vinculación con el medio social y con el sistema

universitario público. De ella dependerán también las estrategias comunicacionales del campus. Tendría que mantener interacción con la Vicerrectoría de Extensión.

La **segunda** prioridad es la revisión y renovación curricular de todas las carreras del campus, en conformidad con los principios, orientaciones, modelos y esquemas contemplados la Reforma del Pregrado<sup>1</sup>, con todos los perfeccionamientos que ella requiera, y acorde con la implantación del sistema de créditos transferibles (SCT) del CRUCH (**1.1.a.**). Se estima recomendable que esta tarea sea coordinada por una **Comisión de Docencia**, a la cual debería encargársele también, además de la revisión de los planes de estudio, una determinación en el corto plazo de las fortalezas y debilidades del pregrado de las áreas, con el fin de trazar un programa a mediano plazo, que incluya el mejoramiento de los aspectos administrativos y del servicio al estudiante y al docente, así como los diagnósticos necesarios para definir las opciones de escuela de verano y de cursos compensatorios. Este proceso conjunto deberá ser acompañado por un proceso de acreditación de todas las carreras en un plazo máximo que no exceda los cinco años (**1.1.d.**). La Comisión de Docencia debería quedar adscrita al Consejo de Gestión, junto a las cuatro antes indicadas, y contar con una adecuada representación estudiantil, además de encargados de la administración de la docencia y académicos de alto relieve.

La **tercera** es la contribución a la generación de un espacio institucional destinado a la investigación y formación de alto nivel en el terreno de la educación, incluida la docencia universitaria, de acuerdo con un proyecto global integrado de la Universidad (**1.1.c.**), con impacto en la formulación de políticas públicas y la elaboración de modelos educativos.

### III. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Lo que aquí se formula en términos de infraestructura y equipamiento debe ser entendido como el soporte y la habilitación de espacios y medios físicos que permitan sustentar el proyecto de excelencia académica y proyección al medio externo que constituye el núcleo de esta propuesta. En este sentido, lo que se ha descrito como la **configuración de un modelo de campus interdisciplinario complejo** consulta indispensablemente una infraestructura integrada que congrega el conjunto de las disciplinas básicas que eminentemente se cultivan en este lugar, ofreciendo condiciones de calidad de vida comunitaria y favorece, mediante adecuadas implementaciones, la proyección al medio antes señalada.

---

<sup>1</sup> La Reforma es valorada especialmente por el Ministerio de Educación como una de las fortalezas mayores de la Universidad de Chile en el contexto del sistema universitario nacional, junto al liderazgo que ella ejerce en la elaboración del SCT.

La priorización de las obras de infraestructura depende en gran medida de los aspectos técnicos y físicos del programa de construcción y remodelación que determine el proyecto urbanístico y arquitectónico que en definitiva se establezca, el cual depende para su realización, a su vez, de la afluencia de los fondos gubernamentales que se prevén para este proyecto y de la disponibilidad de activos que permitan complementar dichos aportes.

No obstante ello, y en la medida en que este proyecto debe satisfacer en cada una de sus fases, las necesidades académicas, hay cuatro iniciativas que se consideran de **primera prioridad**.

La **primera** de esas iniciativas corresponde a los **Aularios de Campus (1.1.a.)**, pues junto con satisfacer las necesidades de salas de clases de Filosofía, Ciencias Sociales, Artes, ICEI y Ciencias, dejarán desocupadas instalaciones en esas unidades, que deberán ser remodeladas o reconstruidas para uso de los académicos.

Eventualmente se puede considerar como una **segunda** iniciativa la construcción de la **Biblioteca-Mediatca Central de Campus (1.1.b.)**, que supone la construcción del nuevo edificio de la **Facultad de Filosofía y Humanidades**.

Cabe también considerar como **tercera y cuarta** iniciativas correspondientes a una primera prioridad la construcción del edificio de la **Facultad de Ciencias** (del cual existe ya un proyecto arquitectónico) y la del o de los edificios de la **Facultad de Artes**, que suponen el traslado de las reparticiones actualmente ubicadas en los edificios de Compañía (Música y Danza, Decanato y oficinas centrales) y Morandé (Teatro) y la reparación, reconstrucción y ampliación de los espacios actualmente existentes.