

III. EXPERIENCIAS INSTITUCIONALES

LA EXPERIENCIA DEL FONDO DE DESARROLLO DE LA DOCENCIA EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

Josefina Aragonese Alonso¹

ANTECEDENTES

La calidad de la enseñanza es un tema recurrente en las instancias académicas y educacionales, a partir de la década de los 70. La consigna de “educación para todos”, como idea directriz de la equidad en el reparto del valor educativo que primó en los revolucionarios años 60, fue sustituido por “una buena educación o educación de calidad para todos”. La meta se postuló en las políticas educacionales chilenas en forma explícita en el año 90, bajo el rótulo “equidad y calidad”, postulado por el entonces Ministro de Educación, Ricardo Lagos.

La educación chilena recogía así un planteamiento de los organismos internacionales de la educación que, a su vez, lo habían recogido, con un cierto retraso, de los medios pedagógicos que a partir de los años 70 lo presentaron como motivo central de seminarios y jornadas internacionales.

La calidad de la docencia universitaria –que aúna una enseñanza y un aprendizaje de calidad– es una meta que se da por supuesta en cualquier documento o planteamiento de políticas académicas universitarias. En lo que no existe acuerdo es cómo definirla, promoverla y desarrollarla (Fowley, 1987).

En una concepción personalista o humanista de la educación, las tres notas que implican calidad son:

- **Eficacia**, logro de los propósitos educativos.
- **Integridad**, referida a una formación de la totalidad de la persona y de cada persona.
- **Coherencia**, sistematicidad en la planificación, gestión y evaluación entre todos los elementos que integran el proceso (Víctor García Hoz, 1970).

A estas tres notas se añade la de **pertinencia**, adecuación de la propuesta educativa con la misión institucional, el entorno cultural, en que se lleva a cabo, las demandas sociales, el estado del arte o avance de las disciplinas, saberes o

contenidos que conforman un programa educativo y los intereses, necesidades y capacidades de los estudiantes.

Esquematizando:

- a) Integralidad: referida a:
 - Toda la persona humana.
 - Cada persona en su diversidad.
 - A cada persona: para toda la variedad de circunstancias o ámbitos en que se desempeña:
 - Laboral
 - Familiar
 - Social
- b) Eficacia: logro de los objetivos y propósitos señalados en a).
- c) Congruencia o coherencia entre los elementos que componen el sistema de Enseñanza y sus responsables.
- d) Pertinencia
 - Acorde con la Misión de la Institución.
 - Acorde con las demandas sociales para los programas profesionales o académicas, según su propósito.

Al insertar en este contexto la función docente de la PUC, y de acuerdo con su misión y sus propósitos, le corresponde:

- a) **La formación de profesionales**, hombres y mujeres de bien, aptos para desarrollarse en las actividades nacionales, como líderes o personalidades rectoras y que aspiren a manifestar en su conducta características tales como: sólida formación intelectual y moral que les permita trabajar por el bien y progreso del país, entendiendo por esto la elevación espiritual, moral y cultural de los ciudadanos y el desarrollo material –social y económico– de la nación; disposición para aprender o actualizar permanentemente sus conocimientos y tecnologías; formación cultural que les haga capaces de plantearse y responder a los problemas relevantes del ser humano, desde una perspectiva espiritual, moral y religiosa; con autonomía de pensamiento y criterio bien fundamentados, para asumir con competencia tareas de responsabilidad y liderazgo; capaces de trabajar en equipos multiprofesionales; con conocimientos amplios, profundos y actualizados que les permitan participar en el desarrollo científico de la sociedad y en la resolución de sus problemas; que hayan internalizado virtudes intelectuales y morales que les haga desprendidos de los bienes materiales que no sean absolutamente necesarios, para compartirlos, junto con los bienes espirituales, con quienes carecen de ellos.

- b) **La formación de graduados**, con vocación por la ciencia y la investigación, el estudio y la enseñanza universitaria, y comprometidos con el avance de la ciencia, el arte y la tecnología.
- c) **La ampliación del espectro de respuestas de la Universidad ante las demandas sociales**, una de estas se localiza en el ámbito de la educación continua o recurrente, lo que significa: crear espacios para el perfeccionamiento y actualización de académicos y profesionales; diseñar instancias de promoción cultural, consistentes en programas científicos, técnicos, talleres artísticos de nivel superior conducentes a diplomas, valorables como méritos en el currículo de un profesional o graduado; crear y poner en marcha programas de educación permanente o de promoción personal, con estudios de nivel superior, avalados por el estudio e investigación, para personas de distintas edades; procurar alternativas que posibiliten completar posteriormente, en programas vespertinos, una formación más profesional o grados académicos que amplíen la capacidad laboral o fundamenten teóricamente los conocimientos prácticos; proponer y promocionar programas para estudiantes universitarios de otras regiones latinoamericanas.
- d) **La promoción de la calidad de las formas de enseñanza universitaria**, actualizando los procedimientos y técnicas pedagógicas de los académicos a través del apoyo al desarrollo de la docencia. Las metas de este propósito serán: lograr una comunicación más eficaz de los conocimientos; facilitar una mejor interacción profesor-alumno, que permita concretar la búsqueda conjunta del saber; facilitar los procesos de optimización del rendimiento académico del alumnado; suscitar en los académicos el interés por buscar nuevas formas y enfoques de enseñanza; favorecer la adaptación de los nuevos paradigmas educativos al estilo de exigencia universitario y procurar a la vez una mayor retención del alumnado; diseñar formas de enseñanza que compatibilicen la individualización y promuevan la autonomía y el desarrollo de estrategias de aprendizaje y el estudio independiente, con la adquisición de habilidades para el estudio y trabajo corporativo, indispensables en cualquier trabajo y profesión.

PRESENTACIÓN DEL FONDO DE DESARROLLO DE LA DOCENCIA

Para dar concreción al propósito d), la PUC creó en 1988, siendo Vicerrectora Académica la profesora Erika Himmel, el Fondo de Desarrollo de la Docencia.

La propuesta de la Vicerrectoría Académica fue aprobada por el Honorable Consejo Superior con el objeto de *“promover la modernización y el mejoramiento de la enseñanza universitaria, a través de proyectos formulados por los académicos, para resolver los problemas de docencia suscitados en el ejercicio de la función docente, o los proyectos para mejorar la calidad, la experiencia y la investigación que les sugieran”*.

Este Fondo de Desarrollo de la Docencia ha sido administrado desde su creación por la Dirección de Docencia, y en estos doce años ha logrado el interés de los académicos de todas las áreas del conocimiento para presentar proyectos y ha servido

como modelo e inspiración para que otras universidades crearan instancias semejantes, para promover el desarrollo y la calidad de la docencia.

El Fondo de Desarrollo de la Docencia vino a reemplazar al Programa de Pedagogía Universitaria (1974-1987) cuyos objetivos fueron: la capacitación pedagógica de los académicos, la investigación en docencia universitaria, la evaluación de programas y la asesoría de proyectos docentes de la Vicerrectoría Académica.

Tipos de proyectos que se apoyan en este fondo concursable:

- Proyectos de Elaboración o Actualización de Material Impreso para la Docencia: son aquellos destinados a la producción de apuntes, textos y otros medios escritos que apoyan el aprendizaje, en materias fundamentales de los cursos y que abarcan una parte significativa de ellos y a la actualización de textos universitarios que se encuentren agotados o con pocos ejemplares disponibles.
- Proyectos de Elaboración o Actualización de Medios Tecnológicos para la Docencia: son aquellos destinados a la producción de multimedios, videos, computación, diaporamas y otras tecnologías que amplían la capacidad comunicativa en la docencia o a su actualización.
- Proyectos de Innovación Curricular: son aquellos destinados a mejorar o innovar en la docencia a través del estudio de planes y programas para carreras nuevas o modificaciones sustantivas de las existentes.
- Proyectos de Evaluación de la Docencia: son aquellos destinados a desarrollar y aplicar instrumentos que permitan identificar los méritos de un programa (por ejemplo, Bachillerato), plan de Estudios (por ejemplo, Currículo de una Carrera), de un medio educacional (por ejemplo, videos, textos), o del procedimiento de evaluación del rendimiento académico de los estudiantes.
- Proyectos para Educación a Distancia Interactiva: son aquellos destinados a diseñar cursos que puedan ser, en un futuro cercano, entregados a distancia, usando tecnologías como teleconferencia, video, software, textos de apoyo y otros. El Fondo de Desarrollo apoyará la organización del curso y el diseño del texto impreso.

Todos los años, a partir de 1988, se convoca a un concurso en que se establecen las bases y el apoyo financiero que reciben los proyectos aprobados de acuerdo con los siguientes ítemes: honorarios coordinador, colaborador, ayudante y gastos generales.

Los proyectos son evaluados por dos jueces externos a la Vicerrectoría Académica y presentados por los decanos respectivos, de manera prioritaria.

Entre 1988 y 1999 se han aprobado 786 proyectos, de los que se mantiene información a través de los cuatro catálogos en que sucesivamente se han ido

presentando los proyectos acumulados, clasificándolos según modalidad de proyecto por unidad académica y con una breve identificación y descripción de cada uno.

RESULTADOS DEL FONDO DE DESARROLLO DE LA DOCENCIA

En diciembre de 1996 se concluyó una “evaluación del impacto del Fondo de Desarrollo de la Docencia”, que consideró los 591 proyectos aprobados y terminados entre 1988 y 1995. Los antecedentes obtenidos en ese estudio permiten añadir a los datos cuantitativos la valoración de los resultados del fondo, según la apreciación de los coordinadores de los proyectos.

El estudio respondió a las siguientes preguntas:

- ¿Se ha cumplido el objetivo principal de este Fondo que es mejorar e innovar en la docencia?
- ¿Quiénes son los académicos que participan en los concursos?
- ¿Se utilizan los proyectos o sus productos en los cursos para los que fueron orientados, o han tenido un destino diferente?
- ¿Han colaborado en la reformulación de planes de estudios?
- ¿Se usan los materiales impresos producidos (apuntes, guías, textos)?
- ¿Qué utilización han tenido los materiales audiovisuales producidos a través del Fondo?
- ¿Permanecen en la Universidad los académicos a cargo de los proyectos?

De las conclusiones que se obtuvieron a partir de las respuestas a estas preguntas, se obtuvo lo siguiente:

INFORMACIÓN CUANTITATIVA ACERCA DE LOS PROYECTOS REALIZADOS ENTRE 1988 Y 1995

- Número de proyectos: 591
- Número de académicos a cargo de los 591 proyectos: 1.011
- Distribución porcentual según modalidad:
 - elaboración de textos u otro tipo de material impreso: 52,8%
 - desarrollo de software: 18,1%
 - producción de audiovisuales: 10,3%
 - proyectos de evaluación: 7,3%

Para cada concurso anual la Universidad ha destinado un fondo equivalente en moneda de este año de alrededor de \$150.000.000 y se aprueban en promedio 50 proyectos.

- Todas las unidades académicas de la PUC han participado con proyectos en el fondo. Las de mayor participación: Medicina, Ingeniería y Educación, alcanzaron en conjunto el 35% del total de los proyectos.
- El nivel de perfeccionamiento de los coordinadores es mayor que el nivel de perfeccionamiento global de los profesores PUC.

	PUC Profesores	FDD Coordinadores
Doctor	28,37	40,5
Master	18,45	25,0
Postítulo/Esp. Médicas	36,43	20,0
Título	16,75	14,0

- Categoría académica: el 77% de los académicos a cargo de los proyectos tienen la categoría de titulares y adjuntos. El restante porcentaje pertenece a los auxiliares.
- El 33% de los académicos, realiza investigación con financiamiento externo.

APRECIACIÓN DEL FONDO DE DESARROLLO DE LA DOCENCIA, ENTREGADA POR LOS COORDINADORES

Aspectos positivos.

- Conformidad con los resultados obtenidos al utilizar los proyectos:
 - Les dejaron muy conformes y conformes: 96%
 - Les dejaron disconformes en parte: 5%

- Grado de resolución de los problemas docentes:

	% Completamente	% Bastante	
Evaluación de la Docencia	33	60	93
Innovación Curricular	33	67	100
Material Impreso	26	69	95
Audiovisual	23	71	94
Software Educativo	12	73	85
Total 24	69	93	

- Otros usos de los proyectos:
 - Diseño de cursos: 29,5%
 - Base de publicaciones: 24,5%
 - Presentación seminarios, congresos: 28 %
 - Otro contexto: 24 %
- Premios o distinciones:

El 9% de los proyectos de textos, audiovisual o software ha recibido algún premio o distinción a nivel internacional.

En el informe de evaluación se constatan además los recursos financieros obtenidos por las distintas unidades y por modalidad, así como sugerencias para mejorar la administración del Fondo.

Aspectos Negativos

Como aspecto negativo podemos considerar que 33 proyectos de los aprobados en el momento del estudio evaluativo no habían sido terminados (7,7%).

DATOS ACTUALIZADOS DEL FONDO DE DESARROLLO DE LA DOCENCIA (1988 – 2000)

NÚMERO DE PROYECTOS SEGÚN MODALIDAD 1988 - 2000

Modalidad	Número
Material Impreso	435
Tecnología para la Docencia	
Audiovisuales	69
Softwares educativos	158
Innovación Curricular	70
Evaluación de la Docencia	21
Métodos de enseñanza ²	27
Equipamiento ³	6
Total	786

NÚMERO DE PROYECTOS DISTRIBUIDOS POR ÁREAS DISCIPLINARIAS Y UNIDADES ACADÉMICAS 1988 - 2000

Científica y Tecnológica 430 proyectos	Agronomía	17	18	14	49
	Arquitectura	17	11	4	32
	Cs. Biológicas	11	9	5	25
	Const. Civil	5	3	1	9
	Est. Urbanos	4	1	5	
	Física	5	4	7	16
	Ingeniería	33	46	27	106

	Química	8	9	4	21	
	Matemática	14	19	10	43	
	Enfermería	7	8	11	26	
	Medicina	20	48	30	98	
Humanidades y Arte	Arte	3	7	1	11	
198 proyectos	Diseño	6	8	2	16	
	Estética	6	5	4	15	
	Filosofía	8	13	3	24	
	Geografía	8	8	3	19	
	Historia	8	5	3	16	
	Letras	14	26	12	52	
	Música	1	3	5	9	
	Periodismo	6	2	1	9	
	Teatro	4	4	4	12	
	Teología	6	6	3	15	
CS. Sociales y Económicas	Administración		1	2	3	6
149 proyectos	Derecho	1	7	8	16	
	Educación	23	36	13	72	
	C. Política	2	2	5	9	
	Economía	3	4	4	11	
	Psicología	9	9	4	22	
	Sociología	1	2	3		
	Trabajo Social	3	7	10		
Bachillerato en Ciencias				3	3	
3 proyectos						
Sistema de Bibliotecas				6	6	
6 proyectos						
Total de proyectos FONDEDOC					786	

Nota: En estos proyectos han participado aproximadamente 1.200 académicos distintos.

**PROYECTOS DE TECNOLOGÍA PARA LA DOCENCIA, REALIZADOS SEGÚN
ÁREA DISCIPLINARIA Y UNIDADES ACADÉMICAS
1988 - 2000**

Areas	Disciplinas	1988 -1995	1996	1997	1998	1999	Total
Científico-Tecnológica	Cs. Biológicas		7	1			8
103 proyectos	Física	1	2				3
	Química	5	1				6
	Matemática	1					1
	Ingeniería	28	2	2	1		33
	Arquitectura	3	3				
	Agronomía	1	3	2			6

	Const. Civil	5					5
	Medicina	14	4	2	4	3	27
	Enfermería	2	4	1	2	2	11
							103
CS. Soc. Y Economía.	Administración	1					1
22 proyectos	Educación	5	1		1		7
	C. Política		1	1			2
	Economía	1					1
	Psicología	4					4
	Geografía	4	1	1	1		7
							22
Humanidades y arte	Diseño	7					7
31 proyectos	Estética	1	1				2
	Historia	4	1	1	1	1	8
	Letras	5					5
	Música	1				1	2
	Periodismo	6	1				7
							31
Biblioteca		1			1		2
2 proyectos							2
Total de proyectos realizados		107	20	9	11	7	158

OTROS DATOS DE INTERÉS SOBRE APORTES DEL FONDO AL DESARROLLO DE LA DOCENCIA

A través del Fondo de Desarrollo de la Docencia fueron elaboradas las siguientes innovaciones curriculares:

Nuevos currículos de pregrado en: Letras, Agronomía, Arquitectura, Arte, Diseño, Teatro, Música, Ciclo Terminal de Ciencias Políticas, Bachillerato en Estética, Astronomía, Restauración, Matemática.

Postítulos: Dirección de Investigación Teatral (Escuela de Teatro), Estudios de Familia (Facultad de Ciencias Sociales), Urbano Operacional (Instituto de Estudios Urbanos) y Arte: mención Técnicas y Propuestas Contemporáneas.

Postgrado: Magíster y Doctorado en Astrofísica.

Evaluación Planes de Estudio: Bachillerato en Ciencias (Programa de Bachillerato), Bachillerato en Humanidades y Artes (Programa de Bachillerato), Reforma curricular 1996 de pregrado en Educación (Facultad de Educación), Currículo de Licenciatura en Letras 1993 (Instituto de Letras), Currículo 2000 (Escuela de Psicología), Currículo de pregrado de Economía (Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas), Programa de Formación Pedagógica para Licenciados (Profesor de Educación Media), Facultad de Teología (pregrado), Reforma curricular de Arquitectura, Reforma curricular de Teatro, Reforma curricular de Música y Reforma curricular de Matemáticas.

La Dirección de Docencia, a través del Fondo de Publicaciones, a partir de un proyecto de Desarrollo Institucional aprobado por el Ministerio de Educación en 1992, ha editado entre 1993 y 1999, 87 libros de textos, de los cuales 68 fueron inicialmente Proyectos del Fondo de Desarrollo de la Docencia, presentados bajo la modalidad de materiales impresos de apoyo a la docencia.

El Servicio de Computación, Informática y Comunicaciones y la Dirección de Docencia han editado 3 CD ROM. El primero en 1996, el segundo en 1997, y el tercero en 1999, en que se recoge una selección de los softwares educativos producidos a través del Fondo los que están a la venta o han sido entregados en forma gratuita a instituciones educativas que los han solicitado.

Por último, el equipo que ha trabajado en el Fondo presentó y se adjudicó otros dos proyectos de Desarrollo Institucional del Ministerio de Educación, que han tenido las siguientes repercusiones:

a) El Proyecto “Salas de Medios Audiovisuales para la Docencia” presentado en 1993, permitió apoyar la implementación de Salas con equipos de computación y audiovisuales de moderna tecnología en las Escuelas de Enfermería y de Periodismo, y en la Facultad de Educación. Los fondos asignados en este proyecto fueron \$66.000.000.000.

b) El Proyecto “Centro de Producción y Experimentación de Medios para la Docencia” (1994), con un monto asignado de 35 millones de pesos, permitió la implementación de una Sala de Docencia con computadores de última generación y equipamiento de un laboratorio para desarrollar multimedios instalados en la Facultad de Educación.

Estos proyectos significaron un aumento en interés por incorporar nuevas tecnologías en la docencia, concretándose en la mayor cantidad de proyectos en ejecución y en la asistencia y participación de los académicos de las Facultades favorecidas en talleres y seminarios sobre el tema.

DIFUSIÓN DEL FONDO DE DESARROLLO DE LA DOCENCIA

Desde su inicio, en 1988, el Fondo de Desarrollo de la Docencia ha organizado anualmente las llamadas “Jornadas de Docencia Universitaria”. La undécima versión se llevó a cabo en enero de este año.

La jornada consiste en una muestra de los proyectos elaborados en el año anterior, o la presentación de programas docentes que por su carácter innovador susciten el interés de los académicos. Por ejemplo, una de las Jornadas se centró en el Programa del Bachillerato, tras su creación, o se presentan temas como “El uso de nuevas tecnologías como apoyo a la docencia”, visto a través de una perspectiva pluridisciplinaria.

En la Jornada, cada año, se da a conocer el nuevo concurso. La asistencia promedio es de alrededor de 250 profesores.

Otra forma de difusión son los catálogos, y la más efectiva, los concursos anuales de los cuales se informa a más de mil académicos que reúnen los requisitos establecidos para presentar proyectos.

CONCLUSIÓN

Con la experiencia de administrar este Fondo por más de 10 años, se pueden inferir algunas de las características que lo han mantenido con éxito en el tiempo:

1. El hecho de que sean los propios académicos los que delimitan el problema docente, para cuya solución diseñan un proyecto;
2. El estímulo de obtener recursos financieros que les permiten contratar ayudantes y financiar gastos generales, así como la posibilidad de dedicar ocho horas semanales de su tiempo en reflexionar e implementar mejoras a su docencia;
3. La imparcialidad y objetividad con que se resuelven los concursos, al involucrar a expertos externos ajenos a la instancia que administra el fondo;
4. El recibir capacitación a través de especialistas en computación o recursos audiovisuales en la producción de las modalidades tecnológicas (audiovisuales y softwares);
5. El hecho de que los proyectos se traduzcan en producciones académicas utilizables, como publicación de textos universitarios; nuevos planes y programas de estudio, puestos en marcha, tras su aprobación por las instancias correspondientes; softwares docentes dados a conocer al ser editados en CD ROM, modelos de evaluación aplicados y que permiten mejorar los currículos y otros similares.

¹ Académica de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

² Tipo de Proyectos a los que se postuló entre 1990 y 1993.

³ Tipo de Proyectos a los que se postuló solo durante 1990.

⁴⁸ Por esto la Universidad de Chile arrendó su canal, que sin significación académica comprometía cuantiosos recursos.

⁴⁹ Centro Nacional del Medio Ambiente, Desarrollo Informático, Red ATM, Biotecnología, Políticas Públicas, Bioética., Centro de Estudios Andinos, Unidad de Demografía, otros.

⁵⁰ Piscicultura, Modelamientos Matemáticos, Terapia Genética, Robótica, Filosofía y Democracia, Instituto de Ciencias Biomédicas, Centro Transferencia Tecnológica (CTI)).

⁵¹ Estudios de Género, Drogadicción, Energía Nuclear, Estudios Espaciales, Astrofísica.

⁵² La Oficina de Planificación y la preparación de proyectos nacionales (FONDEF, Red ATM, Aula 21, etc.) e internacionales (Japón, Centro medio Ambiente, Comunidad Europea y Lo Aguirre, etc.) La Oficina de Relaciones Internacionales y la instalación de oficina propia en Washington D.C, y sus proyectos (acelerador de partículas, IBM., asistencia técnica a Centroamérica con OEA, Zonas Áridas, Proyectos ALFA, etc.). El DID y los proyectos FONDECYT, programas de desarrollo, concursos internos especiales, etc.

⁵³ Coordinador General del Programa MECESUP.

⁵⁴ Jefe del Componente de Fomento; Programa MECESUP.

⁵⁵ Ministerio de Educación, MECE SUPERIOR, "Programa Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación superior, MECE Educación superior 1999-2003, Documento Síntesis, 1997, pp.3-4.

⁵⁶ Los otros componentes son Aseguramiento de la Calidad, Mejoramiento de la Coordinación y Coherencia del Sistema y Fortalecimiento de Capacidades

⁵⁷ En Anexo I se señala el nombre y el monto de recursos asignado a los 29 proyectos del año 1998.

⁵⁸ En el año 1998 fueron elegibles para el programa de Convenios de Desempeño las veinticinco universidades adscritas al Consejo de Rectores. Cada institución pudo presentar un número máximo de proyectos y la suma de montos solicitados no debía sobrepasar cierto porcentaje del fondo. El porcentaje máximo para cada universidad (18 % o 12 %) fue generado a partir de su volumen de actividad (suma ponderada de las siguientes variables: matrícula de pregrado, número de proyectos FONDECYT y FONDEF, publicaciones de corriente principal, además de las jornadas completas

equivalentes de académicos con postgrado). Cada proyecto debía contar con un aporte institucional mínimo igual al 30% del monto global de inversión, pudiendo incluir aportes en dinero o valorizaciones de los recursos humanos y materiales aportados por la institución al proyecto. Para fortalecer las capacidades de las universidades para desarrollar las funciones de docencia e investigación, los proyectos podían proponer una amplia gama de opciones en áreas definidas como prioritarias por ellas mismas, en materias tales como:

- Cambios e innovaciones en los planes de estudio y las metodologías de enseñanza.
- Perfeccionamiento de los recursos humanos académicos y no académicos.
- Fortalecimiento de determinadas áreas de estudio o combinaciones de éstas.
- Fortalecimiento de la colaboración entre unidades académicas o entre instituciones.
- Mejoramiento en la dotación de infraestructura tales como aulas, laboratorios, equipamiento, bibliotecas, sistemas de información, etc.

-

⁵⁹ Jefe Componente de Aseguramiento de la Calidad y Secretaria Ejecutiva de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado.

⁶⁰ Coordinador General del Programa MECESUP.

⁶¹ Jefe Componente de Fortalecimiento Institucional.

⁶² Disponibilidad y Ocupabilidad de Profesionales en Chile Informe de Avance Primera Etapa. División de Educación superior Ministerio de Educación 1998.

⁶³ Coordinador del Area de Formación de Técnicos de Nivel Superior Programa MECESUP.