

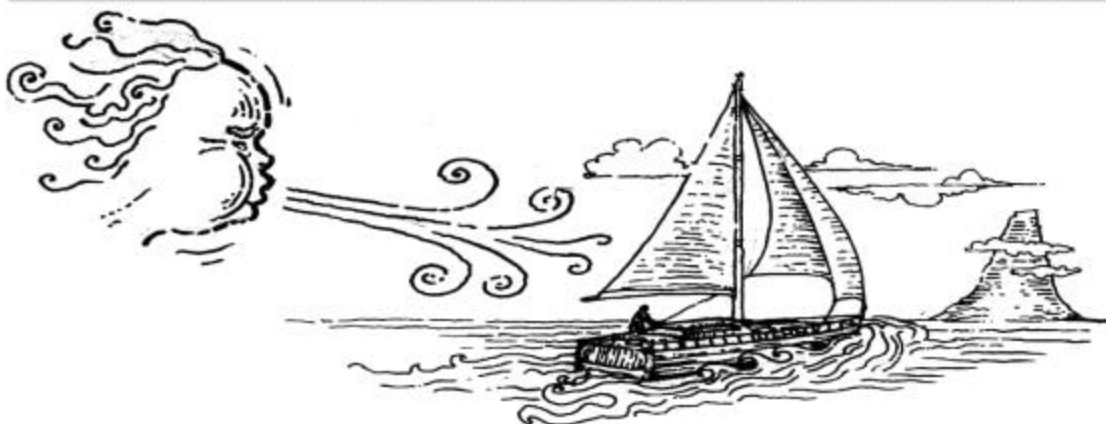


GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE EDUCACION

# MECESUP

Enero **SEMINARIOS** 2002

Programa para el Mejoramiento de la Equidad y la Calidad en la Educación Superior



---

## “GESTIÓN DE PROYECTOS DE PREGRADO DEL FONDO COMPETITIVO EN LAS UNIVERSIDADES”

---

### 1 INTRODUCCIÓN

El día 17 de enero de 2002, en la ciudad de Santiago, se realizó el Seminario “Gestión de Proyectos de Pregrado del Fondo Competitivo en Universidades”, en el marco de actividades de formación y difusión que desarrolla el Programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación (MECESUP) de la División de Educación Superior del Ministerio de Educación.

Los objetivos del Seminario fueron los siguientes:

1. Ayudar a mejorar la gestión de las universidades en relación a la ejecución y desarrollo de los proyectos del Fondo Competitivo.
2. Compartir conocimientos y experiencias generadas por la participación en el Fondo Competitivo al nivel de los proyectos de pregrado, por tratarse del ámbito de mayor complejidad.
3. Identificar dificultades y problemas comunes en la calidad de la educación superior, cuyas soluciones son abordadas por los proyectos en ejecución.
4. Generar redes de apoyo que permitan replicar experiencias y proyectos exitosos de algunas instituciones en el resto del sistema

Fueron invitados y participaron activamente, los Vicerrectores Académicos, Coordinadores Institucionales y Directores de Proyectos en apoyo del pregrado <sup>1</sup>.

El Seminario se organizó en dos bloques:

#### **Mañana:**

- Inauguración, por parte de las autoridades del Ministerio de Educación y del Programa MECESUP, estableciendo el marco de política en el cual se insertaba esta iniciativa.
- Luego, se realizó un Panel con la participación de tres especialistas encargados de la presentación de experiencias “exitosas” desde diversas perspectivas:

---

<sup>1</sup> Ver ANEXO I: LISTA DE PARTICIPANTES

Universidad de Chile, Universidad Austral de Chile y Universidad Católica del Norte.

En cada una de estas presentaciones, se analizó la gestión de los proyectos mismos. Además,

- (a) en qué medida el Fondo Competitivo había contribuido en su universidad a fortalecer el proceso de planificación estratégica institucional, la priorización de programas y actividades, y el desarrollo de proyectos por logros de objetivos (reflexión y diálogo, generación de diagnósticos estratégicos, definición de prioridades, coherencia entre corto y largo plazo);
- (b) cómo se habían seleccionado institucionalmente, gestionado su preparación y presentación, e implicancias;
- (c) en qué medida se había logrado mayor convergencia (o alineamiento) de objetivos entre los distintos niveles de la universidad;
- (d) cómo se había logrado el trabajo asociado entre unidades académicas e instituciones;
- (e) finalmente, los desafíos y proyecciones futuras del Fondo.

- Luego del Panel, se realizó una ronda de preguntas y comentarios, abierto a todos los participantes.

#### **Tarde:**

Los Directores de Proyecto en apoyo al pregrado, se inscribieron en cinco grupos temáticos, según el foco principal de cada proyecto. Los vicerrectores académicos y coordinadores institucionales, se incorporaron voluntariamente al grupo de su mayor interés. Cada grupo temático tuvo un Coordinador(a), normalmente un miembro del Comité de Pregrado, acompañado por un profesional del Fondo Competitivo

Los Grupos temáticos fueron los siguientes:

- (a) Proyectos de modernización de bibliotecas. Efectos en el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje de pregrado, acceso y gestión de la información;  
Coordinadora: Soledad Ferreiro  
Profesional MECESUP: Claudia Reyes.
- (b) Proyectos con incremento notorio del uso de tecnologías en los procesos de enseñanza aprendizaje, en especial en el área de las ciencias básicas;  
Coordinador: Prof. Francisco Javier Gil, Facultad de Química y Biología, Universidad de Santiago de Chile.  
Profesional MECESUP: Verónica Fernández.

- (c) Proyectos orientados a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje en el área de las ingenierías;  
Coordinador: Prof. Miguel Nussbaum, Facultad de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile.  
Profesional MECESUP: Christopher Thackeray.
- (d) Proyectos orientados a mejorar la calidad de la educación y los servicios, que afectan transversalmente a la universidad;  
Coordinador: Prof. Claudio Figueroa, Universidad de Playa Ancha.  
Profesional MECESUP: Carmen Luz Latorre
- (e) Proyectos orientados a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje e innovación curricular en el área de la salud.  
Coordinador: Dr. Eduardo Rosselot, Facultad de Medicina, Universidad de Chile  
Profesional MECESUP: Rodrigo Arriagada

En cada grupo temático, se presentó el caso de un proyecto interesante que llevara cierto tiempo de desarrollo, a fin de estimular la participación y el intercambio de opiniones. Se identificaron áreas de colaboración mutua y se estimuló la formulación de un programa de trabajo para el año con encuentros y/o intercambios periódicos entre los participantes<sup>2</sup>.

La riqueza de las presentaciones y de la discusión llevó al Programa MECESUP a comprometerse a transcribir, reproducir y distribuir el contenido del Seminario entre los asistentes. Cumpliendo con el compromiso, se presenta a continuación el material del seminario en el orden que tuvo el mismo. Dada la urgencia con que fue solicitada la distribución del material, fue revisado muy rápidamente por profesionales del MECESUP y debiera ser usado en ese carácter por los participantes.

Muchas son las personas que hicieron posible la realización de este Seminario, entre ellos, los expositores, coordinadores de grupos temáticos, los participantes y los profesionales del MECESUP que colaboraron en su organización y posterior desarrollo. Junto a ellos, quisiera agradecer especialmente a nuestra secretaria, Srta. Amelia Negrón, por la ardua tarea realizada en la transcripción del material del Seminario.

Ricardo Reich Albertz  
Coordinador General  
Programa MECESUP

---

<sup>2</sup> Ver ANEXO II: PROGRAMA

## 2 INAUGURACIÓN

### 2.1 INTERVENCIÓN DEL SR. JOSÉ WEINSTEIN, SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN.

Es muy grato para el Ministerio de Educación hacer este Seminario. Doy la bienvenida a todos los vicerrectores académicos, a los coordinadores institucionales de los proyectos MECESUP y a los directores de proyectos que están presentes.

Como introducción, quisiera hacer algunos planteamientos sobre lo que es el MECESUP. En primer lugar, creo que nadie pone en duda la importancia de la educación superior en Chile, no sólo como una herramienta fundamental de formación de nuevos profesionales, en el pregrado, sino en todo lo que tiene que ver con el desarrollo general del país y todo lo que implica desplazar la frontera del conocimiento y hacer que de verdad en Chile se realice investigación y se cultiven las distintas áreas y disciplinas del saber.

Sin embargo, creo que todos compartimos que hay un conjunto de desafíos mayores que también tiene la educación superior en Chile. Son desafíos que, en parte, están dados por nuestra educación nacional. Pero también están atendiendo a situaciones de la educación superior en el mundo, con otras tradiciones que la nuestra.

En este sentido, se pueden nombrar cuatro dificultades importantes que están presentes:

- En el ámbito del marco institucional y regulatorio, como una gran área de preocupación.
- En el impacto en el crecimiento, calidad y equidad del conjunto del sistema
- En la distribución inorgánica de la oferta.
- En la dificultad de tener un planeamiento y un planteamiento de mediano y largo plazo en la educación superior.

Estos son desafíos mayores. Estamos seguros que para abordarlos y superarlos seriamente, se requiere una labor perseverante y mancomunada. En este sentido, apreciamos con interés el creciente debate que se está realizando sobre presente y futuro de nuestra educación superior, en el convencimiento que este tipo de temas no son posibles de resolver por una autoridad en particular, ni tampoco por una universidad en particular. Son materias en las cuales hay un conjunto de instituciones y personas que tienen que dialogar y buscar soluciones lo

más atingentes posibles a nuestra realidad de educación superior.

Queremos impulsar muy fuertemente que estos desafíos que acabo de señalar sean abordados realmente desde abajo y con todos los integrantes del sistema de educación superior y de ninguna manera tratar de imponer fórmulas desde arriba.

#### MECESUP

Permítanme hacerles un poco de historia. A partir de 1997, el Gobierno de Chile –a través del Ministerio de Educación de aquella época- fijó un conjunto de lineamientos respecto de la educación superior. Surgió entonces una iniciativa específica que fue el Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior, MECESUP, que apunta a completar en la educación superior el proceso iniciado en la última década, en los proyectos MECE para enseñanza básica y media. Incluso en su sigla, el MECESUP fue el continuador natural de grandes proyectos que se habían iniciado y que tuvieron además el apoyo de la banca mundial.

Me interesa recordar los objetivos que tiene el Programa: promover el mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación superior, favoreciendo su relevancia en el sentido de que los programas respondan lo más adecuadamente posible a las necesidades de los usuarios e intereses nacionales. Fomentar, también, la equidad del sistema y el perfeccionamiento de los programas de ayudas estudiantiles. Incentivar la vinculación de la educación superior con el desarrollo nacional y fomentar la formación de recursos humanos de alto nivel y la investigación mediante una mejor y más rigurosa definición de lo que constituyen los estudios de postgrado e investigación de punta. Promover el mejoramiento de la coordinación del sistema de educación superior y perfeccionar la base institucional diversificada existente.

Lo anterior, considerando dos grandes fenómenos o movimientos. El proceso de internacionalización, por una parte, que ha abierto el sistema nacional de educación superior a una interacción estrecha con sus similares en el resto del mundo y, por otra parte, el proceso de regionalización, articulación y ajuste de las políticas en función de las necesidades

propias de distintas áreas geográficas y comunidades específicas del país. En este contexto el MECESUP busca conseguir sus objetivos.

Como puede apreciarse, si bien el MECESUP no es más ni menos que un programa, hay que reconocer que es amplio y ambicioso. Pretende incidir en ámbitos cruciales y estratégicos del sistema de educación superior.

Permítanme ser aún más preciso en cuanto a los problemas que aborda el MECESUP. Creo que es necesario decirlo con detalle porque es parte de un diagnóstico que es importante compartir para trabajar en conjunto.

Entre los problemas que nosotros detectamos están:

- El insuficiente recambio académico generacional y la contratación de académicos con doctorados dentro y fuera del país, en las distintas áreas disciplinarias y transdisciplinarias del saber.
- Los problemas en el diseño curricular, caracterizado por una excesiva duración de los programas y carreras, bajo nivel de retención y falta de flexibilidad curricular.
- La formación deficitaria previa de los alumnos al inicio de sus programas de estudio, que no es un problema de la educación superior, pero que sin duda la afecta.
- La falta de consideración de los usuarios finales y su satisfacción por los servicios docentes prestados. Muchas veces las cosas se hacen más mirándose a sí mismos y no al usuario final.
- La insuficiente infraestructura e insuficientes redes de informática y comunicaciones para acceder a tecnologías de información y metodologías orientadas al aprendizaje, incluidas también la educación a distancia, que hoy en día es una de las revoluciones más importantes que existe en el mundo.
- La falta de integración de tecnologías de información en enseñanza remedial y el mejoramiento de enseñanza de aprendizaje.
- La insuficiente vinculación, que muchas veces existe, entre el quehacer de las universidades y las necesidades y estrategias de desarrollo regionales.
- La insuficiente colaboración interinstitucional, tanto nacional como internacional. Falta de formación de alianzas y de redes académicas.
- Insuficiente capacidad de gestión institucional.

- La escasa articulación y movilidad en el nivel de enseñanza superior, al interior de éste y al interior de las instituciones.

Puede apreciarse, en consecuencia, que estamos ante un extenso inventario de problemas que requieren de muchos más instrumentos que el MECESUP para ser superados.

El MECESUP nosotros lo entendemos como una herramienta poderosa, pero una más, para hacer que las instituciones de educación superior tengan un avance significativo frente a las deficiencias que hemos nombrado y que nos parecen graves y urgentes de atender.

El MECESUP se ha estructurado en tres grandes áreas: de acreditación, de fomento y referidas al sistema institucional. Nos interesa centrarnos en el área de fomento que se concretiza en el Fondo Competitivo en las Universidades y concentra sus tareas específicas en el mejoramiento de los servicios docentes, en los niveles de formación de pregrado, postgrado y técnicos de nivel superior.

Quiero destacar la importancia del fondo. Concentra la mayor cantidad de recursos que distribuye el sistema universitario, a través de sus concursos anuales. Los números, en este tema, creo que son decisivos. El año 1999 se asignaron 20.000 millones de pesos a 57 proyectos; el año 2000 se asignaron 25.500 millones de pesos a 72 proyectos y el año 2001 se asignaron 31.100 millones de pesos a 80 proyectos. En total, durante estos tres años, el Fondo ha asignado 76.600 millones de pesos a 209 proyectos. Los que están en este Seminario son parte de este esfuerzo.

Una manera de visualizar la importancia de los recursos asignados es compararla con otros recursos que el Estado ha otorgado al sistema universitario. Es decir, estos 76.600 millones son realmente importantes. Sólo dos datos para tomar mayor conciencia aún de esto:

- Los recursos para investigación otorgados a través de los concursos regulares de FONDECYT, entre los años 1982 y 1997 (o sea, durante 16 años) alcanzaron la suma de 57.298 millones de pesos (pesos 1997). Es decir, son bastante inferiores a lo que se ha invertido en estos años.
- El Estado distribuyó, el año 2000, por concepto de Aporte Fiscal Indirecto (AFI), la suma de 16.107 millones de pesos. El Fondo del MECESUP, por tanto, destinó ese año, un 93% más que el total de

los aportes destinados a las instituciones de educación superior que captaron, ese año, a los 27.500 mejores puntajes de la PAA.

Por lo tanto, cuando hablamos del MECESUP y de este Fondo, estamos hablando realmente de recursos muy significativos que se han puesto por el Estado y la sociedad chilena para mejorar la calidad de la educación superior.

La transferencia de estos enormes volúmenes de recursos, de parte del Estado a las universidades, es un acto de compromiso con el desarrollo de Chile. Una sociedad requiere para su desarrollo la generación y difusión del conocimiento y la cultura, actividades que poseen un alto componente de bien público. Al Estado le corresponde, por lo tanto, asegurar la provisión de tales servicios. Además es natural que para su adquisición recurra a las instituciones de educación superior puesto que éstas se han especializado en tales actividades.

En este sentido, el financiamiento público a este sistema es una alternativa natural. Pero queremos decir con mucha claridad que es natural pero no incondicional, en el sentido que está sujeta a la eficiencia y pertinencia de las labores que allí se realicen. La sociedad y la opinión pública piden cuenta respecto del uso y buen uso de estos recursos.

En este contexto, la asignación de recursos del Fondo se realiza a través de proyectos concursables, presentados por distintas instituciones que son sometidos a diferentes procesos de evaluación, tanto por comités técnicos como por consultores externos, que permiten seleccionar los mejores proyectos acordes a los objetivos planteados por el Programa.

Por otra parte, los proyectos aprobados son posteriormente evaluados en forma reiterada en su desarrollo, con el propósito de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y garantizar la eficiencia en el uso de los fondos públicos.

Quiero reiterarlo. Frente a estos cuantiosos recursos, queremos tomar todas las providencias posibles para que sean bien asignados y para que luego sean bien ejecutados. Por eso también nos interesa mucho este Seminario y este tipo de iniciativas, en el sentido de asegurar el buen uso.

En estos tres años, ya lo decía, se han aprobado 209 proyectos, de los cuales 126 corresponden a pregrado, 2 a gestión, 34 a técnicos de nivel superior,

47 a programas de postgrado (30 a programas de doctorados acreditados, 12 a doctorados nuevos y 5 a maestrías).

Los tipos de proyectos son de una gran diversidad. Van, por nombrarles algunos, desde "Mejoramiento Integral de la calidad de la Docencia de Pregrado en la Universidad Austral", tan general como eso a otros muy específicos como el "Mejoramiento de la Calidad de la Docencia en la carrera de Geología de la Universidad Católica del Norte". O bien, van desde el proyecto "Red nacional de programas de doctorados en biociencias moleculares" en programas de doctorados acreditados a doctorados nuevos, como el proyecto "Mejoramiento del doctorado en estudios americanos" de la Universidad de Santiago, por ejemplo.

Es decir, el MECESUP ha permitido financiar una gran variedad de proyectos que han surgido de las propias comunidades universitarias. Ése es su valor.

Muchos de los proyectos aprobados han significado nuevas construcciones. Podemos señalar a título sólo ejemplar el edificio de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Valparaíso, el edificio de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica, el edificio de Ingeniería de la Universidad de Magallanes, la biblioteca de la Universidad de Atacama y podríamos seguir con una larga lista de construcciones y mejoramiento de la infraestructura universitaria que ha sido posible justamente gracias al MECESUP.

Otro elemento que nos parece importante destacar, y que es distintivo del MECESUP respecto de otros fondos de financiamiento que existen hoy en Chile, es que del total de los 76.600 millones de pesos adjudicados, 51.293 millones de pesos, es decir el 68% de estos recursos, corresponden a montos adjudicados a proyectos de universidades de regiones, no de la Región Metropolitana. Esto permite constatar la regionalización de la cual ha sido objeto el MECESUP.

De esta manera, asignar recursos a regiones, en este caso, no han sido palabras ni sólo declaraciones sino que han sido hechos muy concretos.

Los proyectos aprobados se encuentran, en general, en proceso de desarrollo y los directores de los mismos se encuentran justamente en este Seminario donde su experiencia podrá conocerse.

Tenemos, en general, la sensación de que las tareas se están cumpliendo con responsabilidad y

eficiencia. Pero aquí no cabe, como en ningún aspecto de nuestra educación, la autocomplacencia. Debemos preocuparnos de aquello que nos inquieta y desafía.

Déjeme terminar señalando dos desafíos que nos parecen importantes. El primero se relaciona con la equidad dentro del propio MECESUP, que también es una equidad respecto del sistema en general.

El hecho de que el procedimiento del Fondo sea competitivo, a pesar de los resguardos que busca para las universidades regionales y a pesar de establecer topes, puede generar una situación de inequidad al perpetuar la distancia existente entre las distintas instituciones. No todas ellas están en condiciones, por sus distintas capacidades instaladas, de participar de manera exitosa y en igualdad de condiciones en este sistema competitivo. Es el problema de este tipo de fondos.

Hay que abrir, por lo tanto, un círculo virtuoso para las instituciones que no han logrado beneficiarse suficientemente del sistema. Será necesario explorar mecanismos y procedimientos que sin alterar la competitividad y transparencia del Fondo, permita a las distintas instituciones prepararse para acceder. Este Seminario busca precisamente eso, mostrar algunas experiencias institucionales y proyectos que pueden servir de ejemplo para replicarlos en el sistema, generando al mismo tiempo redes de apoyo que permitan maximizar los esfuerzos que el gobierno está realizando en esta área y cumplir, de esta manera, los objetivos generales planteados.

Seré más explícito. Nos preocupa que algunas instituciones, que afortunadamente son pocas, accedan poco a los recursos del MECESUP. Por más que a éste le gustaría que accedieran, por más que están las oportunidades, por más que hay límites regionales, vemos que hay casos de universidades que aún no logran acceder a estos recursos. El desafío es cómo logramos quebrar el círculo vicioso en el cual esas universidades tienen pocas capacidades institucionales, no presentan proyectos adecuados y por lo tanto no se benefician de estos recursos y siguen quedando atrás.

## **2.2 INTERVENCIÓN DEL SR. RICARDO REICH, COORDINADOR GENERAL DEL PROGRAMA MECESUP**

Quisiera agregar algunas palabras con el fin de clarificar el marco en que se da esta reunión que realizamos por primera vez, en lo que podríamos llamar la etapa de implementación de los proyectos.

Esperamos sinceramente que estas formas de socialización de las buenas experiencias sirva para ir superando lo anterior.

El segundo desafío tiene que ver con el futuro, que podríamos llamar "post MECESUP". Este año 2002 corresponde el último concurso de proyectos que postularán al fondo. Obviamente, continuará una línea de seguimiento a aquellos que están en ejecución. Pero habrá que evaluar, por lo tanto, de qué manera se continúa promoviendo el perfeccionamiento cualitativo del sistema y reforzando su vinculación con el desarrollo nacional.

En este sentido, la continuidad de esta enorme inyección de recursos que se ha realizado durante este período acotado de años no está asegurada. Es necesario trabajar por ella, idear una forma para que, ya sin el Banco Mundial probablemente, demos continuidad al uso de estos recursos. Para eso será clave mostrar que realmente han tenido un buen uso, que han permitido dar un salto en las capacidades de pregrado, de investigación, de doctorado. Es decir, hay que demostrar que estos recursos de Chile, que fueron comprometidos en un momento de mayor bonanza económica, han sido realmente bien ocupados.

Como Ministerio de Educación trabajaremos firmemente por eso, para intentar dar post MECESUP la oportunidad de continuar con la inyección de recursos equivalente. Para eso es clave que terminen, y terminen muy bien, los concursos y proyectos que hoy están en desarrollo. Ellos serán la mejor garantía para que el conjunto del país siga apostando a mantener niveles de inversión como los que aquí ha habido.

Para estos dos desafíos queremos contar con la opinión experta y la complicidad de todos los que están en este Seminario que a nuestro juicio son grandes socios y actores de esta aventura que se llama MECESUP.

Estimados colegas, junto con agradecer la presencia del señor Subsecretario y su participación en este importante evento del Fondo Competitivo del Programa MECESUP, transmito a ustedes nuestro reconocimiento por su

asistencia e interés por el tema que nos convoca, en beneficio de una mejor gestión y aprovechamiento del desarrollo de los proyectos de apoyo al pregrado ya adjudicados, donde especialmente buscamos el mejoramiento del servicio a los estudiantes.

El Fondo Competitivo es un instrumento de fomento del mejoramiento de la calidad de la educación superior chilena que contempla dos fases o etapas principales:

+ La primera fase, iniciada en los concursos del año 1999, 2000 y 2001, que termina este año 2002, permitirá asignar en forma competitiva recursos importantes cercanos a los 225 millones de dólares, para desarrollar proyectos de mejoramiento e innovación académica en los ámbitos de la formación técnica de nivel superior, de pregrado y el postgrado, preferentemente de doctorado.

Como consecuencia de estos procesos de convocatoria, evaluación externa, selección y evaluación de recursos, se logrará el inicio y desarrollo de una cantidad muy importante de proyectos, hoy día más de 200, en universidades del Consejo de Rectores e instituciones elegibles que forman técnicos de nivel superior. Estas, en el marco de la planificación estratégica y priorizaciones institucionales, han comprometido formalmente objetivos y metas determinadas y precisas en temas, programas o servicios que redundarán, se espera, en el mejoramiento de la calidad de los servicios a los estudiantes.

Para ello han convenido indicadores de desempeño que con un seguimiento adecuado permitirán evaluar el impacto efectivo de estas iniciativas. Por efecto de sinergia, se espera que estos mejoramientos de calidad modificarán positivamente el sistema de educación superior chilena en el mediano y largo plazo.

+ La segunda fase, se encuentra en sus comienzos y contempla la implementación de todos los proyectos que se adjudiquen. Si consideramos los proyectos que se aprueben durante el presente año, cubrirá un período de actividades que alcanzará hasta fines del año 2005 y que mostrará por primera vez el término, efectividad e impacto de los primeros proyectos del concurso 1999 hacia fines del presente año.

Este es un hito importante para el Programa MECESUP ya que cambia el énfasis inicial de asignación de recursos por el logro de objetivos, replica, efectividad e impacto de las instituciones beneficiarias y sobre el sistema.

Desde el punto de vista técnico, asignar recursos bajo los principios de igualdad de oportunidades, transparencia y justicia es una sentida aspiración y un desafío muy importante que creemos y confiamos, dentro de los márgenes razonables de error previsible, se puede cumplir adecuadamente.

Sin embargo, resulta un desafío de considerable envergadura lograr en sus partes y como sistema la efectividad e impacto de las medidas que con dichos recursos los beneficiarios proponen y se comprometen a impulsar. Esto, bajo un modelo descentralizado de ejecución que convenido con el Banco Mundial, sin precedentes en Latinoamérica, no sólo obliga a apostar a la capacidad actual de gestión, eficiencia y efectividad de las instituciones nacionales de educación superior -por lo demás, considerablemente diversas y heterogéneas-, sino también a construir día a día con ellas dichas capacidades para avanzar a las velocidades previstas, corregir oportunamente errores, lograr sinergias y obtener resultados e impactos significativos.

Este Seminario por primera vez concentra sus esfuerzos en esta segunda fase, la más importante del Programa MECESUP y su Fondo Competitivo. Por ello, destaco la asistencia de vicerrectores, coordinadores institucionales y directores de proyectos, por parte de las instituciones beneficiarias, y de todo el equipo profesional del Fondo, por parte del MECESUP.

Aspiramos a comunicar y compartir experiencias con el fin de mejorar la gestión de los proyectos y de las instituciones para enfrentar una mayor cantidad de iniciativas, corregir oportunamente problemas que son muchas veces comunes, resolver dificultades similares, motivar acciones conjuntas en que varios proyectos puedan colaborar solidaria y especialmente en áreas deficitarias, en instituciones con menor desarrollo relativo o mayores dificultades de gestión, proyectos aprobados por instituciones de mayor tradición y prestigio.

Al mismo tiempo, deseamos motivar una mayor integración entre los niveles directivos institucionales en beneficio del logro oportuno de objetivos e impacto.

En este análisis, que esperamos repetir más adelante en proyectos de apoyo al postgrado y de formación técnica de nivel superior, ruego a ustedes tener presente el marco del programa y su objetivo principal de mejorar la calidad de los servicios a los estudiantes, donde está en juego la posibilidad de avanzar en la solución de determinados problemas estructurales del

sistema de educación superior chileno que los afecta y que limita las capacidades de nuestro país para enfrentar con éxito los desafíos de la globalización y para participar en forma activa y efectiva en la sociedad del conocimiento:

- Problemas como la insuficiente disponibilidad y calidad de recursos humanos altamente calificados -en ciertas áreas científicas, humanísticas y tecnológicas, instituciones y regiones-, que afectan directamente las capacidades educacionales, científicas, tecnológicas y para la innovación del país como un todo.
- Programas de estudio demasiado extensos, rígidos, insuficientemente orientados al aprendizaje o a generar competencias, tantas veces poco pertinentes a las necesidades de la sociedad o del sector productivo, con limitada movilidad. Lo anterior representa deficiencias internas u obstáculos que afectan las tasas de retención o expectativas de empleo pertinente, la satisfacción

de usuarios e incluso el financiamiento y las ayudas estudiantiles.

- O, limitaciones en las capacidades de gestión que, independientemente de la misión, antigüedad, tamaño o prestigio de las instituciones, pueden afectar su desarrollo y sustentabilidad.

Los invito, desde ya, a sentirse más parte del Programa MECESUP y de este gran esfuerzo de mejoramiento de la calidad. De nuestro lado, haremos todo lo posible por apoyarles, serles útiles y cooperarles en vuestros esfuerzos, haciendo posibles vuestras propuestas, actividades y logros.

Les deseo muchísimo éxito en este Seminario y especialmente en el desarrollo de sus proyectos.

Muchas gracias.

### 3 PANEL 1

#### 3.1 PRESENTACIÓN DEL SR. CARLOS CÁCERES, VICERRECTOR DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN, UNIVERSIDAD DE CHILE

Muy buenos días, quisiera agradecer la invitación del Programa MECESUP para exponer la experiencia de la Universidad de Chile en los concursos del Programa.

Antes de comenzar, me gustaría hacer algunas observaciones. Lo primero es que esta intervención debe entenderse como parte de un intercambio de experiencias y por lo mismo debe procurar mostrar éxitos y fracasos. Una costumbre de los encuentros universitarios es destacar siempre lo positivo, no sólo entre las universidades chilenas, sino también a nivel internacional. El tema más bien será cómo conjugamos plan estratégico con el concurso MECESUP y cuál ha sido nuestra experiencia.

##### Condiciones ideales para formular y aplicar un Plan Estratégico en Universidades

Me gustaría, en primer lugar, destacar cuáles son las condiciones ideales para referirnos a un plan estratégico. Existen varias condiciones. Me gustaría destacar las de nivel de entorno y a nivel de organización.

##### a) Horizonte de largo plazo en proyección institucional

A nivel de entorno tiene más sentido hablar de planificación estratégica, incluso de plan estratégico, cuando uno tiene una mirada de largo plazo. Cuando uno está metido en la coyuntura, en el corto plazo, y hay mucho ruido en el sistema, es muy difícil hablar de un plan a cinco años. Se requiere de una mirada a más largo plazo.

Como bien destacaba el Subsecretario, el MECESUP ha llenado un vacío en políticas públicas dado que el anterior fondo de desarrollo institucional no lo estaba cumpliendo. O sea, había recursos, en mayor o menor medida, pero eran concursos anuales que no tenían mirada de largo plazo. Allí hay un valor agregado de este Programa.

##### b) Entorno predecible, con distorsiones menores.

Una segunda condición para hablar de plan estratégico a largo plazo es que el sistema no tenga tanto

ruido. En Chile sabemos que el sistema es muy competitivo con bastantes distorsiones, a nivel de educación superior. En ese sentido, hay señales contradictorias y así es muy difícil amarrarse con planes a cinco años, en circunstancias en que uno debe tener mecanismos de flexibilidad como para reaccionar en el corto plazo.

##### c) Entorno con Políticas Públicas consistentes.

El tercer elemento importante en una planificación de largo plazo es que las políticas sean consistentes a nivel de entorno. De esta manera, cuando uno declare que quiere tener los mejores académicos, tiene que tener claramente una política de renovación de contratos, de remuneraciones. Y si hay distorsiones, como las que enfrentamos en la Universidad de Chile, ocurre que si se hace un proceso de calificación riguroso y eso implica que a algunos académicos se les pida que dejen la institución, la Contraloría General de la República nos indica que, a pesar de haber cumplido con los criterios internos de calificación, los tiene que reincorporar. Claramente, hay inconsistencia de políticas públicas de entorno.

##### d) Claridad de misión y visión institucional.

A nivel de la organización, también hay ciertas condiciones que facilitan una mirada de largo plazo en un plan estratégico. La primera es si la organización tiene clara la misión y la visión de largo plazo. Estoy absolutamente seguro que si revisamos los planes estratégicos de cada una de las universidades, encontraremos una palabra que se repite con frecuencia que es "excelencia". El punto central es si uno puede asegurar que todos los académicos tienen internalizada la cultura de excelencia. Yo diría que en este punto, "el papel resiste mucho". Es distinto decirlo a que los académicos lo tengan internalizado. Ese es el punto de partida como para generar buenos proyectos, con esta mirada de largo plazo. Si no existe esta visión internalizada, es muy difícil hablar de planes estratégicos desde la perspectiva de la institución.

e) Unidades Académicas que respondan a objetivos estratégicos definidos por la matriz o cuerpo colegiado institucional.

Es más fácil referirse a un plan estratégico cuando hay compatibilidad de objetivos a nivel de unidades académicas con la institución. En otras palabras, la optimización a nivel de unidades académicas cuando es compatible con el desarrollo institucional. Podría decirse que eso es de esperar en todas las universidades, pero no necesariamente se da así. Esto es porque el sistema tiende a que las competencias se den a nivel de carreras, de unidades académicas, y no a nivel de instituciones.

Lo gráfico con el siguiente ejemplo: la Universidad de Chile tiene 160 años. No cabe la menor duda que una universidad privada que tiene 10 ó 15 años de existencia no compite con la Universidad de Chile. Sin embargo, el sistema está tan competitivo que la competencia sí se puede dar a nivel de carrera. Es un error pensar que no compiten a nivel de carreras, no a nivel de universidad. Incluso a nivel de disciplinas, y si se continúa con las bajadas, a nivel de grupos o de académicos. En ese sentido, llegamos a la conclusión que no necesariamente la optimización de políticas a nivel institucional coincide con la optimización individual.

Quiero graficarlo con un segundo ejemplo: el tema de rentas o remuneraciones. Es necesario precisarlo con una facultad, la de Ciencias Económicas y Administrativas. Si uno quiere tener en las universidades académicos de buen nivel en economía tiene que necesariamente pagar su costo alternativo. Y este costo es altísimo en relación a la disponibilidad de las universidades. En ese sentido, uno tiene que dar espacios a la unidad académica como para que compita. Eso significa que en algunos casos tiene que dejar el sistema de incentivo muy flexible y libre, de modo que esa facultad compita no sólo con otras universidades sino que con el sector privado que está captando profesionales o académicos, lo que tiene un costo alternativo muy alto.

Este es un conflicto que nos afecta a todas las instituciones. Hasta dónde uno puede tener un plan o políticas que sean más bien rígidas a nivel de toda la institución o es más conveniente hablar de un marco de políticas, un marco de orientaciones estratégicas, en lugar de rigidizar el sistema. En la Universidad de Chile más bien hablamos de un marco de políticas o de orientaciones estratégicas.

#### f) Grado de descentralización.

Un tercer elemento, dentro de los factores de organización que nos permite identificar si hay buenas o malas condiciones para hablar de plan estratégico, es el grado de descentralización en la toma de decisiones y en

el grado de descentralización financiera. Algunas universidades asignan presupuestos, ya sea por consideraciones históricas o sobre la base de ciertos objetivos específicos. Otras universidades descentralizan el valor de los aranceles en cierto porcentaje, 20, 30, 40 ó 50 %. Otras tienen políticas de captación de excedentes, por ejemplo con generación de ingresos propios o aplican un overhead. Hay distintas políticas y formas de tomar decisiones.

En el caso extremo, pensemos en una universidad pequeña orientada al pregrado, privada, donde manda el dueño. Entonces los excedentes los distribuye de acuerdo a los criterios que fije la propia organización. En una universidad más grande, con una diversidad de programas, más participativa, es evidente que tiene que haber más descentralización si quiere competir. En ese sentido, es más difícil hablar de un plan estratégico.

¿Qué nos dicen los textos de planificación estratégica? A veces uno cae en el error de leerse el capítulo quinto del texto más citado en planificación estratégica. Nos dice que una universidad tiene que tener una misión, una visión, objetivos, políticas de largo plazo, objetivos específicos, metas, instrumentos a nivel de la institución y luego a nivel de facultades, departamentos, programas, centros, etc. A veces uno tiende a seguir el capítulo quinto y se puede convencer que está actuando así.

La impresión que tengo es que cada vez más las universidades necesitan un esquema más flexible. Es por eso que pensamos que predomina otro mundo que es distinto del mundo ideal del texto de planificación estratégica. Estoy hablando del caso chileno donde el sistema nos dice que tiene señales contradictorias. Es evidente.

Hace aproximadamente un mes, nos enfrentamos a la siguiente situación. El presidente de la Federación de Funcionarios de la Universidad de Chile fue invitado por los Ministros de Hacienda y del Trabajo a participar en las negociaciones de reajuste de remuneraciones del sector público. Entonces se firmó un protocolo de acuerdo con la ANEF, los trabajadores del sector público. En ese documento aparecen las firmas del presidente de la Federación de Funcionarios de la Universidad de Chile y los Ministros. El punto central del acuerdo dice que los salarios se reajustan en un 4,5 %. Si uno va al Ministerio de Educación y examina la evolución de los aportes, como un todo, para la Universidad de Chile concluye que es de alrededor de un 3,1%.

Entonces, ya hay una inconsistencia en que por un lado me dicen, usted tiene que reajustar en un 4,5%. Eso genera legítimas expectativas al interior de la Universidad. Pero, por otro lado, el vicerrector de economía dice, tengo un 3,1% para reajustar. Además de eso, hay una indicación de parte del Ministerio de Educación: no aumente los aranceles más allá del IPC. Si el IPC es cercano al 3%, entonces uno tiene que, por un lado, de acuerdo a los ingresos propios generados por aranceles debería reajustar en un 3%; de acuerdo a los aportes del Estado debería reajustar en un 3,1% y por otro lado, la presión salarial es de 4,5%.

¿Es un marco adecuado para planificar a largo plazo cuando uno parte con un déficit de 700 millones de pesos en el caso de la Universidad de Chile?

En ese sentido, el mundo real es distinto. Entiendo al Director de Presupuesto, entiendo también al Ministerio de Educación. Pero la percepción que tenemos quienes estamos en las políticas internas de las universidades es que hay señales contradictorias.

El segundo punto, dentro de este mundo real, es que uno tiene que tener mecanismos de flexibilidad para reaccionar frente a la competencia a nivel de carreras. Es evidente que estamos enfrentados a este mundo muy competitivo en que, y esta es otra señal contradictoria, todavía no distingue entre políticas destinadas a universidades orientadas a la investigación y al postgrado y universidades orientadas al pregrado. Eso no se ha dado en Chile.

Podrían optar por ser una universidad y tomar la decisión en su misión a largo plazo de ser una institución tipo college americano. Pero existe la pretensión, dada esta indefinición de políticas de que todos tenemos que ser universidades y orientarnos a la investigación y al postgrado en circunstancias que no están las condiciones como para que se generalice a nivel de todo el sistema.

Creo en ese sentido que este marco de distorsiones claramente afecta esta mirada de largo plazo. Y por lo mismo nosotros, en la Universidad de Chile, dadas las características hemos optado por no hablar de planes estratégicos sino que de orientaciones estratégicas de la universidad en el plazo de 5 años.

### ***Antecedentes sobre la Universidad de Chile***

Entre las características de la universidad y que nos llevan a esta decisión, y esto es a nivel interno, esta vez, destacan las siguientes:

(a) Administración de Facultades e Institutos altamente descentralizada y autónoma.

La 1ª, es que la Universidad de Chile se asemeja más bien a una federación de facultades. En ese sentido, si uno compara los modelos, la Universidad de Harvard en Estados Unidos, tiene un sistema en que hay una gran marca de prestigio a nivel mundial que es "Universidad de Harvard". Sin embargo el nivel de descentralización significa que las unidades académicas optimizan individualmente, y eso es bueno en un sentido y es malo en otro. Parece un modelo válido y que se aplica con éxito en la universidad, o sea no cabe la menor duda que el haber interactuado con las autoridades en el ámbito de planificación y de economía de la Universidad de Harvard y haber indagado acerca de cuál es el plan estratégico, me ha permitido encontrarme con que éste es algo similar a un simple marco de orientaciones, que tiene la marca de la Universidad de Harvard, y que permite que las unidades optimicen su gestión a nivel individual.

Hay otros modelos, también en Estados Unidos y Europa, que son más centralizados y también tienen mucho éxito. Por eso que aquí en esto yo creo que no hay recetas.

(b) Consejo Universitario, máximo cuerpo colegiado, compuesto por decanos.

El segundo punto, que debemos considerar, para hablar de orientaciones estratégicas, más que de un plan, es que tenemos un cuerpo colegiado, el máximo cuerpo colegiado de la Universidad de Chile está compuesto por todos los decanos. Que toman decisiones en el ámbito académico y en el ámbito presupuestario. En ese sentido la experiencia de la U. de Chile es distinta de la de la U. Católica. Y es distinta de la experiencia de la U. de Concepción que tiene un directorio que optimiza y adopta decisiones desde el punto de vista patrimonial, desde el punto de vista económico, y otro organismo colegiado que es el Consejo Académico que adopta decisiones en el ámbito académico, que no se mezclan. Y en el Directorio no participan los académicos, y en el Consejo Académico participan sólo los decanos. O sea son dos cuerpos colegiados distintos. En el caso de la U. de Chile no existe eso, existe el Consejo Universitario compuesto por decanos y uno puede decir que los decanos son juez y parte de las decisiones. Eso también hay que tenerlo presente a la hora de seguir un modelo u otro.

(c) Fortalezas reconocidas en la mayoría de los Programas Académicos.

El tercer elemento, y eso quiero destacarlo, es que la Universidad presenta fortalezas no en una determinada

área sino que en varias áreas. En varios programas de pregrado, no digo que en todos pero varios, una fortaleza mayor en investigación y en postgrado. Y vamos a ver más adelante que eso tiene implicancia en la postulación a un concurso.

(d) Académicos altamente reconocidos y alto grado de autonomía, incluso a nivel de Departamentos

Un cuarto elemento dentro de la caracterización de la U. de Chile, es que tiene académicos de alto reconocimiento y de un alto nivel de autonomía. ¿Qué determina esto? ¿Cuáles son las implicancias para presentarnos al concurso?

### ***Implicancias para la presentación de proyectos de la Universidad de Chile:***

(a) Gran cantidad de proyectos en diferentes áreas.

Lo primero, es que tenemos una gran cantidad de buenos perfiles de proyectos.

(b) Dificultades para formular proyectos transversales.

Dos, que tenemos dificultades para formular proyectos transversales por la escasa integración de la Universidad, que pasa a ser evidentemente una debilidad. Cuando uno tiene que abordar proyectos transversales cuesta más organizarlos ... autonomía, de reconocimiento, de competencia a nivel individual que se observa en el sistema.

(c) Dificultad en la selección interna de proyectos.

Y la tercera implicancia, es que hay mayores dificultades en la selección interna de proyectos dado el gobierno universitario y cómo está compuesto el Consejo.

### ***Aspectos positivos del programa MECESUP en la Universidad de Chile***

(a) La Universidad de Chile logró explicitar sus orientaciones estratégicas, las cuales han tenido un impacto positivo en la institución.

Lo primero, y esto es un reconocimiento que hemos hecho público al Ministerio y ante la comunidad, es que nos ha obligado el Ministerio a tener orientaciones estratégicas por escrito, y la U. de Chile no las tenía, y esto no fue fácil en la medida que enviamos el año 99 un marco de orientaciones que fue muy general. Voy a

contar esa experiencia más adelante. En cambio, el año siguiente afinamos las orientaciones estratégicas y fueron validadas por el Consejo Universitario.

Lo que yo voy a presentar está validado y aprobado por el Consejo Universitario. Para el primer concurso no fuimos capaces de lograr un marco afinado de orientaciones estratégicas. Y el gran mérito, dado el impacto del MECESUP en la universidad desde esta perspectiva fue que nos obligó como requisito a tener este documento.

(b) El Programa MECESUP ha recuperado parcialmente el optimismo en las políticas públicas de educación superior dentro de las inconsistencias que actualmente se perciben

En segundo lugar, es que, claramente fue un oxígeno, un grado de optimismo mayor el que tuvimos cuando surgió el programa MECESUP, porque dadas las distorsiones del sistema hay desaliento en la Universidad producto de que no se ven políticas a largo plazo. Pero esto sí está en la dirección correcta de mirar programas tri-anales, y como decía el Subsecretario, en el largo plazo.

### ***Estrategia ganadora en el programa MECESUP***

Hemos detectado, y esto se lo hemos planteado al Ministerio, que el MECESUP tiene al menos tres sesgos y que nosotros en la formulación de proyectos los tenemos considerados en la estrategia como para ganar proyectos.

(a) Mayores probabilidades de ganar en proyectos que se pueden medir, excluyendo otros que eventualmente pueden tener un impacto nacional más amplio

Creo que el primer sesgo es que al MECESUP hay que presentar proyectos que se puedan medir, o, todos aquellos proyectos que tengan un componente que se pueda medir más fácilmente tienen más probabilidades de éxito que aquellos que no se puedan medir y que puedan ser igualmente buenos. En definitiva y entiendo la recomendación del Banco Mundial, si el gobierno está haciendo un esfuerzo de la magnitud que acaba de expresar el Subsecretario o Ricardo, se tiene que asegurar, y dado que no existe una cultura previa de proyectos entonces el ministerio en ese sentido tiene una cierta rigidez y énfasis, no lo dice explícitamente, pero en los resultados uno lo observa, aquello que se pueda medir tiene más éxito que lo cualitativo.

(b) Proyectos con resultados dentro de tres años

Tiene más probabilidades de éxito aquello que entrega resultados en tres años, entonces hay que ser

suficientemente creativo como para presentar aquellos proyectos que tienen resultados de más largo plazo entonces presentar algunos indicadores que al menos den confianza, que el proyecto en los primeros tres años va en la dirección correcta. Es obvio, eso sí, en los tres años no generan indicadores suficientes para ser descalificados o que los impugnen. No todos los proyectos tienen un nivel de una duración de tres años, algunos recién el tercer año comienzan a presentar algunos resultados para que el cuarto o quinto se vayan asentando. Recomendación, tres años es preferible a un plazo mayor.

(c) La estrategia ganadora evita asumir riesgos

Tienen más probabilidades de éxito aquellos proyectos que minimizan riesgos en la implementación. Aquí se presenta un conflicto porque uno puede decir universidades que tiene cierto prestigio pueden emprender tareas que tengan impacto a nivel nacional y que realmente sea un impacto destacado a nivel de todo el sistema y que se puedan formular redes con otras universidades. Sin embargo esos proyectos son de alto riesgo entonces por esa condición tienen menos probabilidades de ganar, y eso lo detectan los pares, entonces hay un conflicto de intereses en que uno puede tener un buen proyecto de mediano plazo, de impacto de mediano plazo, que reconoce que tiene un riesgo mayor pero si el par lo detecta, entonces pierde puntos.

Esos son los tres sesgos que nosotros tenemos en cuenta cuando presentamos los proyectos.

### ***Experiencia de la Universidad de Chile en presentación de proyectos***

¿Cuál es la organización interna, cómo nos organizamos?

Existe un Comité Ejecutivo que preside el vicerrector de asuntos académicos. Don Mario Sapag es el presidente del Comité y en ese comité, el rector nombra y es validado por el Consejo Universitario, a un grupo de académicos connotados de la universidad, que es transversal. Nadie discute la excelencia de esos académicos, son profesores titulares de distintas facultades, alrededor de 5 ó 7 integrantes. Y entonces, lo que hacemos es presentar el documento de Orientaciones Estratégicas como marco para que este grupo, este comité, seleccione perfiles de proyectos. O sea, tenemos un concurso interno que se inicia con un seminario como éste en que transmitimos las mejores prácticas, y las mejores prácticas en la Universidad de

Chile están en la Facultad de Medicina, en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas y en el Campus Sur. Son las facultades que sin lugar a dudas tienen más probabilidades de éxito por la historia que tienen, por la organización, están más orientados a la gestión de la investigación de pregrado a través de proyectos. Hemos organizado seminarios en que estas facultades transmiten la experiencia tanto a nivel de ideas, cómo se genera la idea, y a nivel operativo. Porque uno puede tener una buena idea, pero si operacionaliza mal el proyecto claramente no tiene posibilidades de éxito. Entonces se inicia la convocatoria interna con este seminario interno y luego este Comité de Académicos preselecciona los perfiles, establece ciertas recomendaciones, vuelven a los académicos para que los responsables reformulen los proyectos, algunos se eliminan en esa etapa y otros continúan. Entonces damos alrededor de 2 ó 3 meses para que se reformulen los proyectos y vuelven entonces al Comité. Y aquí tenemos un problema, se presentó el año pasado, en que si las bases van cambiando evidentemente que nos dificulta este trabajo interno, porque el trabajo interno del concurso pasado lo comenzamos en noviembre o diciembre y las bases estuvieron cambiando en marzo, abril. Entonces el Ministerio yo entiendo que tiene sus razones pero eso evidentemente afecta este proceso interno.

Recuerdo que el año 2000, la presentación de proyecto del año 2000, el filtro de calidad final lo estableció el rector con un grupo académicos, con un grupo de decanos, prácticamente la mayoría del Consejo Universitario, son 14 decanos. Y nos reunimos un día completo en que todos leyeron prácticamente todos los proyectos. Nos organizamos en grupos, participó el vicerrector de asuntos académicos, el vicerrector de asuntos económicos, y los decanos. Y en esa oportunidad hubo proyectos que se bajaron en la etapa final. Quiero destacar hubo una selección de perfiles de proyectos por este comité, algunos pasaron, otros se quedaron, los que pasaron vuelven a este Comité final de Decanos y en la etapa final el proyecto ya terminado se bajó, estoy hablando de 2 ó 3 proyectos que se bajaron en la etapa final, estoy hablando dos días antes de la presentación al concurso.

Eso es, en términos generales, la organización interna.

Quiero destacar una experiencia de fracaso y una experiencia de éxito:

(a) Experiencia de Fracaso

La primera, el año 1999. Primero no estaban las orientaciones estratégicas como las que presento en esta

oportunidad, eran generalidades, producto de la caracterización que hice hace algún momento de la universidad. Y que la Universidad no las tenía.

Dos, el año 99, hubo un objetivo muy ambicioso, y el objetivo fue, como proyecto, el objetivo final, cambiar el sistema de ingreso a las universidades. Nótese el objetivo ambicioso: la Universidad de Chile implementa un programa, formula un proyecto, de modo de romper con el sistema actual de ingreso. Evidentemente que había que iniciar el proyecto en la Universidad de Chile, probarlo que tuviese éxito, de modo de que esto prendiera. Sabemos que la Universidad Católica está trabajando en algo similar, y otras universidades. Sin embargo, la formulación del proyecto, yo creo que enfatizó los objetivos finales. Entonces uno puede revisar los sesgos y contrastarlos con el proyecto y llega a la conclusión que tenía, hoy día lo vemos, menores probabilidades de éxito. Primero, los objetivos son de largo plazo, no de tres años. Segundo, es un proyecto de tremendo impacto a nivel nacional pero de alto riesgo. Entonces aprendimos la lección, obtuvimos algo de recursos, en ese sentido, el Ministerio captó el objetivo central, el proyecto era bueno pero había un problema de presentación.

(b) Una experiencia de éxito

Dos años más tarde, lo que hicimos fue presentar un proyecto de reforma de la docencia de pregrado. Donde, la primera parte es la reforma de los cursos de formación general, y ese proyecto tuvo éxito, y ese proyecto tiene una contraparte significativa de la Universidad. Y eso significó, entonces, un trabajo más acucioso al interior de la Universidad, el plazo de alrededor de un año y medio. Significó mayor compromiso interno, o sea no renunciamos al objetivo final, todavía lo tenemos, pero lo estamos presentando por etapas y este año va la segunda etapa de la reforma del pregrado. La lección que tenemos como una lección interna, es que uno puede tener una muy buena idea pero uno tiene que bajarlo, que aterrizarlo, operacionalizarlo, tiene que medirlo. Por ejemplo, el tema de la excelencia del pregrado, la innovación del pregrado, estamos hablando de calidad, innovación, pertinencia, todo eso es deseable pero no sirve presentarlo así. Y no sirve tampoco presentarlo como objetivo: reforma al pregrado, tiene que tener indicadores más precisos, por ejemplo una bajada adicional en mallas curriculares, compromisos, trabajo adelantado, es muy importante el trabajo adelantado, y el cómo.

Por último quiero destacar otro conflicto que tenemos en la universidad, dada la estructura que caracteriza la

Universidad de Chile, un proyecto que para nosotros puede ser extraordinariamente importante probablemente no lo sea para el Ministerio, para los pares. Por ejemplo la cultura de campus, la Universidad de Chile es dispersa, tenemos en su extremo la Facultad de Medicina será alrededor de 10, 12 cuadras de Mapocho, de Independencia y tiene la Facultad de Ciencias Agronómicas, Campus Sur, en la comuna de La Pintana. La Facultad de Derecho sola, en fin, institutos, está muy dispersa. Claramente esto se ha ido reforzando con el tiempo, y hay ineficiencias, se duplican funciones, no se aprovechan economías de escala, etc. De modo que un proyecto importante para nosotros es presentar un proyecto de campus. Y ése es un proyecto muy ambicioso que probablemente otras universidades lo tengan resuelto, el más evidente es la Universidad de Santiago que tiene un campus, la Universidad de Concepción tiene un campus, algunas sedes, pero tiene un campus. La Universidad de Chile no lo tiene, como campus institucional, salvo algo que se asemeja que es el Campus Sur o el Campus Juan Gómez Millas, pero en general dispersos. Pero para nosotros es algo extraordinariamente importante, que tendría efectos de mediano plazo, pero tenemos dificultades para presentarlo al concurso MECESUP porque puede ser percibido como un tema menor, pero para nosotros es muy importante.

Lo que quería es compartir los elementos centrales, he privilegiado eso, que dan lugar a identificar factores críticos de éxito y fracaso porque hemos hablado de orientaciones estratégicas y no de un plan, y se me quedó en el tintero presentarles las orientaciones estratégicas.

### ***Orientaciones Estratégicas***

Las orientaciones estratégicas son 6, que enfatizan consolidación, fortalecimiento de: 1- pregrado; 2- postgrado, 3- investigación, 4- la labor de extensión a nivel nacional, 5- el tema de mejoramiento de gestión interna, gestión corporativa, que el presupuesto sea realmente un instrumento de gestión con todo el análisis institucional de por medio, etc., y 6- tecnologías de internalización de la Universidad. Son como los 6 componentes, cada uno de ellos tiene orientaciones específicas, alrededor de 10 ó 12 cada una, y eso está en la página Web de la Universidad, por eso quise privilegiar los otros aspectos en todo caso lo puedo dejar de modo que ustedes lo revisen posteriormente.

Eso no más. Gracias.

### **3.2 PRESENTACIÓN DEL SR. GERMÁN CAMPOS, VICERRECTOR ACADÉMICO, UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE**

Buenos días, muchas gracias por invitarnos a participar en este seminario. Nuestra universidad, dentro de las universidades complejas, es una universidad bastante más simple que la Universidad de Chile en realidad. Es una universidad de 47 años con no más de 680 académicos, 10.000 estudiantes que se mueve, obviamente con 10 facultades, pregrado, postgrado, investigación. Digo esto para que situemos más o menos el tamaño y la complejidad de la institución, es una de las instituciones, podría decirse, del área rara, somos privadas pero con aporte estatal, somos de las 8 originales.

Digo todo esto, como decía, para que nos demos un contexto de en qué momento de nuestra evolución nos encuentra este proyecto MECESUP. Y valgan dos comentarios importantes, porque aquí se trata de compartir experiencias, ésa es la finalidad. El primer concurso que fue, se acuerdan ustedes, convenios de desempeño, nos encuentra prácticamente en el último medio año de la administración de la actual rectoría. De los primeros cuatro años, cuatro años que habían sido muy duros, de mucho ordenamiento financiero, de definir prioridades, cerrar muchas carreras, la verdad un proceso muy traumático, pero que tenía un norte, era tratar de sanear la institución desde el punto de vista organizacional y financiero esencialmente. Toda vez que no habían, por muchos años, inversiones importantes en infraestructura, en equipamiento en la institución. En ese contexto se planifica por primera vez, desde los últimos 15 años. Se formula el Plan Estratégico que responde más bien a lo que decía Carlos, orientaciones estratégicas, utilizando una metodología de arriba hacia abajo, pop down, prácticamente impuesta con orientaciones, un poco socializadas con grupos de 50 o 60 académicos, pero bastante dirigida por así decirlo, pero que tuvo una virtud, que nadie se sintió que quedó fuera de esa planificación estratégica. Todo el mundo se miraba y encontraba un lugar. Si tenía una iniciativa, sentía que esa iniciativa la podía sintonizar bastante bien con nuestra planificación estratégica.

Esta metodología de planificación, obviamente se utiliza (los expertos lo saben mejor que nosotros que no estamos en esa área), cuando la situación del entorno es muy inestable, no hay políticas claras, cuando los recursos son escasos, etc., cuando no hay cultura de planificación estratégica en las instituciones, no hay otra

alternativa que hacer una planificación estratégica de esa manera. No una participativa desde abajo hacia arriba, y la verdad es que a nosotros nos dio resultado. Por lo tanto el año 98 afortunadamente, cuando surge el primer convenio de desempeño, y se empieza a hablar de algunos conceptos como planificación estratégica, gestión estratégica, calidad, la verdad es que sintonizaba muy bien con nuestro plan estratégico, cuya meta o misión fundamental declara que la calidad es central en el desarrollo en los próximos años, la calidad en los procesos de docencia, de postgrado, de investigación.

En ese momento llegan las primeras indicaciones para postular a estos convenios de desempeño y nos encuentra que no teníamos prácticamente ninguna estructura nosotros para poder postular a estos proyectos. No teníamos ninguna organización al interior de la institución. Y así fuimos aprendiendo de a poco, y eso es lo que les voy a contar ahora, en nuestra experiencia con los proyectos MECESUP. En cuanto a la generación y elaboración de los proyectos, en cuanto a la formulación de los mismos, y por último a la administración, es decir el desarrollo y ejecución de estos proyectos MECESUP de pregrado.

#### ***¿Qué estructuras estaban involucradas?***

Lo primero fue hacer conversar dos estructuras, que a veces no se entienden bien, una Vicerrectoría Académica con una Vicerrectoría de Finanzas. Y, en la Vicerrectoría Académica creamos una estructura muy liviana, que denominamos *Oficina de Gestión de Proyectos Institucionales*, que tiene, diría yo, más palabras que el personal que tiene. Aquí, quizás está una de las claves del éxito que hemos tenido, más que la oficina misma, lo importante fue el criterio para elegir a la persona que podía gestionar esta oficina. Y seleccionamos a un académico joven, con postgrado en el área de formulación de proyectos, con experiencia en universidades extranjeras, que por lo menos conociera otros sistemas, que conociera también este lenguaje de desempeño basado en objetivos, o sobre la base de objetivos, etc., y creo yo que eso fue clave, para nosotros fue clave. El resto del personal fue una persona administrativa, que se estaba perdiendo en un área, y que era Estadística y que la hicimos florecer prácticamente, y una secretaria. Ese fue el único gasto instrumental, fue una asignación adicional al académico que asumió la

jefatura de esta oficina, con mucho miedo por lo demás, después lo voy a presentar.

Y en la Vicerrectoría de Finanzas echamos mano a dos departamentos que están en la universidad, el Departamento de Adquisiciones que tiene una persona, y el Departamento de Presupuesto. La verdad es que son dos personas de muy buen nivel sobre todo a nivel de presupuesto, muy bien preparadas en el área de manejo de proyectos.

### ***¿Cómo generamos los proyectos MECESUP al interior de la universidad?***

Lo que hicimos fue tratar de lograr incentivar a las unidades a que presentaran perfiles de proyectos. Les dijimos, mire, el perfil tiene que tener determinadas características para que sea elegible su proyecto, que las vamos a ver más adelante.

El segundo proceso que planificamos fue un proceso de evaluación y selección de estos perfiles y por último la etapa de formulación de los proyectos propiamente tales. En las instancias que tenían que ver con esta presentación de perfiles de proyectos estaban obviamente la Vicerrectoría Académica, de donde depende esa Oficina de Gestión de Proyectos Institucionales, las unidades, que son las facultades en estos casos o grupos de facultades que querían o tenían interés en presentar estos perfiles de proyectos.

Debería decir antes que los criterios de elegibilidad para evaluar estos proyectos fueron primero consensuados a nivel del Consejo Académico, en todo el Consejo se discutieron y se dijeron éstas son las bases sobre las cuales se van a elegir o se van a seleccionar los proyectos. En la etapa de evaluación y selección, la redujimos a algo muy simple, la opinión obviamente de la Oficina de Gestión de Proyectos Institucionales en que la instrucción al jefe de la oficina fue tome cada proyecto, tome los criterios de elegibilidad y vaya revisando usted con qué criterios cumple y en qué grado cree usted que los cumple, qué proyecto los cumple mejor que otros.

La primera responsabilidad fue de la persona de esa oficina para hacer un chequeo y una primera aproximación de evaluación, y después obviamente a nivel de la Vicerrectoría Académica con el Consejo Asesor de la Vicerrectoría, que no son nada más que los Directores de Pregrado, Postgrado, Investigación, Extensión, Asuntos Estudiantiles, etc. Y, en la tercera etapa, ahí ya se establece un grupo de proyectos, un grupo responsable, quiénes van a ser los responsables de formular el proyecto final. Los que establecen un diálogo muy fluido con la Oficina de Gestión de Proyectos. Una

vez que ya tenemos más o menos formulado el proyecto, ahí se incorpora el Vicerrector de Finanzas y se incorpora por la situación de las contrapartes, él nos tiene que decir cómo vamos a cubrir las contrapartes en el proyecto que se está formulando, y la decisión final, por lo menos en la mayoría de los concursos, le cupo a la Vicerrectoría Académica. Decía de todos estos perfiles, de todos estos proyectos, éstos son los que vamos a presentar, éstos no los vamos a presentar por tales y tales razones. Muy simple el flujograma.

La generación de los proyectos, tratamos que fuese un proceso abierto, competitivo, conducido centralmente. Y esto involucró, la presentación interna de estos perfiles de proyectos, y una evaluación interna que consideraba estos criterios de elegibilidad que yo les decía.

- Primero, concordancia con el Plan Estratégico Institucional. Y la verdad es que ahí empezamos a pedirle a las unidades también, cosa que hemos logrado parcialmente, que tuvieran su propio plan estratégico, y hoy día de las 10 facultades, 5 por lo menos tienen su plan estratégico formulado, sobre la base de este Plan Estratégico Institucional. Así es que empezamos a ver concordancia con el propio plan estratégico de la facultad y de la universidad.

- El segundo factor de elegibilidad fue la necesidad del proyecto, el problema o déficit que resolvía. Estaba bien definido, tenían claro qué es lo que quería resolver el proyecto, ésa era la pregunta.

- También, y concordando con el Sr. Vicerrector Cáceres, bajo esta casi máxima de que lo que no se puede medir no es que no tenga valor, pero tiene poco valor, obligar a las personas a identificar qué impacto iba a tener. Y que por favor cuantificaran el impacto que iba a tener. Porque tendemos los académicos a movernos mucho en el ámbito cualitativo y poco en el ámbito cuantitativo. Estimar costos y beneficios. Recursos a colocar para este proyecto. Si es importante tiene que haber coherencia, y si usted lo declara como importante tiene que colocar recursos. Y se establecía ahí un diálogo con el Vicerrector, muy amistoso por lo demás, en que en general, obviamente, terminábamos obteniendo por lo menos algún compromiso, en algunos casos casi simbólico, pero lo que nos interesaba era más bien el hecho, de que la facultad se comprometiera, no dejara recaer sólo en el nivel central el hecho de financiar la contraparte de los proyectos.

- Y por último, la transversalidad, a cuántas unidades beneficiaba el proyecto. ¿Este es un proyecto que a cuántos estudiantes beneficia: sólo a los estudiantes de la Escuela de Ingeniería Naval, por ejemplo, o a todos los estudiantes de ingeniería? Beneficia a los estudiantes de Veterinaria, o a las tres facultades del agro que tenemos? Esas eran preguntas que teníamos que hacerle al

proyecto. Y con mucha claridad dijimos vamos a privilegiar los proyectos más transversales, vamos a privilegiar los proyectos que apunten con claridad a beneficiar al mayor número de alumnos, que ayuden a resolver problemas, que sean replicables, etc., y que sirvan a otras unidades.

En esto hago quizás un paréntesis aquí, en esta apuesta por la calidad nosotros ya veníamos haciendo también otras acciones que nos fueron orientando más a futuro en nuestra formulación de proyectos. Habíamos logrado obtener aportes del Ministerio de Educación para realizar una experiencia, quizás inédita en las instituciones chilenas, que fue una encuesta de satisfacción estudiantil para medir el grado de satisfacción de los estudiantes con la universidad, que cubría todos los aspectos de la universidad, y fue tremendamente orientadora. Como decía el Subsecretario Weinstein, uno tiende a mirarlo desde la perspectiva nuestra, académica o de los directivos, pero los estudiantes son otras las cosas que a veces consideran como urgentes de resolver e importantes. Entonces, ahí teníamos un elemento adicional que nos permitía formarnos un juicio del valor que podía tener el impulsar este determinado proyecto.

Y por último estaba, en este proceso de generación, la selección o preselección de los perfiles de proyectos que yo les decía se hace en un ámbito bastante restringido.

### ***¿Cómo se formulan los proyectos?***

En la formulación existe lo que es la primera etapa de la formulación, una revisión y arbitraje interno, y una segunda, de formulación de proyectos.

- En la primera formulación están las estructuras que les mostraba: la Oficina de Gestión de Proyectos, el Grupo de Proyectos, en ese diálogo, y la Vicerrectoría Académica. Muchas veces aquí se definen los proyectos, y les voy a contar, como decía el Vicerrector Cáceres, una experiencia no exitosa. Dos grupos de académicos en dos facultades asumieron la actitud que a ellos nadie les tenía que enseñar nada en la formulación de proyectos. Nosotros somos especialistas en la formulación de proyectos por lo tanto nadie nos dice a nosotros cómo hacer los proyectos. Otro grupo al que nunca logramos convencerlos que los proyectos MECESUP eran proyectos educativos que podían tener componentes de infraestructura y ellos insistían en postular un proyecto de infraestructura que lo trataban de adornar con algunos elementos educativos. Obviamente los proyectos fueron al fracaso, pero nosotros lo dijimos, lo dijimos antes. Ahora, por qué los postulamos, voy a dejar ese pecado para un poco más tarde en realidad, pero también lo voy a decir, y creo a lo mejor me voy a echar a mi Consejo Académico encima. Y creo que lo

digo de inmediato, en los primeros concursos la decisión de qué proyectos postular estuvo siempre en la Dirección de la Universidad, estuvo en la Vicerrectoría, Vicerrectoría de Finanzas, Rectoría y la Oficina de Gestión de Proyectos. Hasta que en uno de los concursos, donde se postularon estos dos proyectos fallidos, y con vergüenza decimos porque uno fue uno de los peores evaluados, ésa es la verdad, a alguien se le ocurrió que no, porque teníamos más proyectos supuestamente elegibles que el cupo que teníamos, que esa era una decisión que tenía que tomarla el Consejo Académico. Se fue al Consejo Académico y obviamente ocurrió lo que tenía que ocurrir: se formaron alianzas, apóyame este proyecto y yo apoyo el tuyo, y justamente, creo que estoy contando cosas vividas, pero ocurrió lo que tenía que ocurrir. Afortunadamente salvamos los 7 proyectos que nosotros dijimos que podían ganar, los salvamos y ganaron, quedó fuera uno que decíamos que podía ganar porque era un muy buen proyecto y se incorporaron dos que nosotros a priori sabíamos que eran malos proyectos. Por lo tanto ahora con esa experiencia vamos a dar vuelta atrás, y vamos a volver a centralizar estas decisiones, y creo que tenemos buenos argumentos para decir que lo podemos hacer.

- En la segunda etapa, la revisión de arbitraje interno, logramos constituir o lograr la buena voluntad de académicos de la universidad que quisieran actuar como revisores de los proyectos. Por favor, sin ningún incentivo, sin ninguna asignación, sólo por unas palabras de reconocimiento, nada más. A nadie se le paga nada aquí, ni al grupo que formula el proyecto ni a los académicos que los revisan. Ellos emiten un juicio que lo entregan a la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) y ella lo comparte con la Vicerrectoría Académica. Y, finalmente, ya cuando están los proyectos seleccionados para postular se hace la formulación final. Y en esta formulación final ha habido toda una gama desde proyectos en que a la OGP le ha costado muy poco trabajo reformularlos hasta algunos en que la verdad es que le decimos a los académicos, déjenos su proyecto nosotros lo vamos a reformular y después se lo entregamos para que usted lo vea. Y, la verdad ha sido muy bueno, ellos han dicho ya perfecto, ustedes tienen la experiencia háganlo. Nosotros pusimos el contenido, muchas cosas pero, ustedes aclaren esto de las metas, los contenidos, los indicadores, los costos, los gastos, etc., etc. Y, finalmente, obviamente aquí venía la parte difícil que era la negociación de las contrapartes. Afortunadamente también, en el momento, una de las acciones que tomamos para lograr resolver esta situación de infraestructura en la universidad fue constituir un fondo de financiamiento de infraestructura

académica. Esto lo hicimos sobre la base de aplicarle un impuesto de un 7,5% a los servicios universitarios. Todo académico que hace un proyecto de servicio, hace una consultoría, paga un 7,5 % de peaje centralizado. Y ahí se constituye un fondo no despreciable que nos permite, junto con algunos fondos del presupuesto interno, asumir estas contrapartes sin endeudamiento. Esa es la gracia, hasta aquí no nos hemos endeudado con un peso para las contrapartes de los proyectos MECESUP.

- Y, finalmente como decía, la presentación.

En esta formulación, un proceso conducido y organizado centralmente considera, cuando se inicia la formulación, informar las bases de cada concurso y velar que los proyectos se ajusten a ellas, porque cuesta mucho. Las personas van con ideas preconcebidas, prejuicios, y creen que las cosas se hacen como ellos creen que hay que hacerlas y no como el MECESUP dice que hay que hacerlas, y ése es un problema. La formulación y apoyo a la formulación, con evaluación, análisis y crítica de la OGP, evaluación interna que cada preproyecto y, éste es un resumen, modificaciones y ajustes y determinar el financiamiento y origen de los fondos de contraparte. Hasta aquí, como les decía, la verdad es que todas las facultades han puesto algo de dinero. Obviamente no es muy significativo pero con sus fondos de desarrollo propio colocan una contraparte. En este momento, cuando ya estamos en el puntapié final para enviar el proyecto, siempre ha existido cierto tipo de negociación con algunos decanos. En qué sentido, les coloco un ejemplo: mire, Sr. Decano, nos interesa que en su facultad usted reformule la organización administrativa de su facultad, y nos interesa sobremanera que usted haga renovación de personal porque el promedio de edad de sus académicos está muy alto. Situación a la que se resisten muchos decanos, porque decirle a personas que se vayan, pero eso lo hemos logrado, y prácticamente en todos los proyectos hemos puesto el componente de renovación de personal y eso nos ha ayudado bastante en los últimos años.

La organización es muy simple, está centralizada en la Vicerrectoría Académica con sus direcciones, el peso en la OGP que actúa como unidad de coordinación institucional, aquí están los proyectos, aquí se administran, participa Finanzas o Presupuesto, Adquisiciones, que dependen de la Vicerrectoría de Finanzas y una unidad de seguimiento que la constituimos el año pasado a instancias del MECESUP, porque había que tener una unidad de control y seguimiento. Y contratamos de nuevo un profesional muy joven, ingeniero civil industrial, y él es el que se encarga de hacer el seguimiento. Y ese seguimiento busca en

general primero que cada proyecto se ajuste a lo planificado, detectar los problemas y corregir los desvíos, que los gastos sean los permitidos por las bases, gastos elegibles, y la verdad es que sólo dos personas nos han resultado porfiadas en esto pero nosotros y la OGP les dijo, señor estos gastos no son elegibles así es que usted no los haga. Afortunadamente fueron de muy escaso monto, menos de 1 millón de pesos en total, se podían cubrir con otros recursos. Pero en general los gastos han sido elegibles, que se cumpla con los procesos exigidos de acuerdo a las bases, que se logren los impactos deseados, cualitativos, cuantitativos, ahora llegó la hora de la verdad en esto, hay que empezar a ver como se van cumpliendo las metas. Y también en el seguimiento se busca hacer un uso eficiente de los recursos, tanto del MECESUP como de la contraparte de la universidad. No ponemos todos los recursos a disposición del proyecto, si estamos listos para entregarles el dinero cuando ellos lo necesitan. Pero se colocan en el mercado de capitales en cuentas de acuerdo a como se exige y se obtienen los intereses, que están muy bajos por lo demás.

### *¿Cómo nos ha ido en los estos últimos años?*

En el 98 presentamos un proyecto que tenía algo así como 10 finalidades, o 9, obtuvimos 624 millones, un 4,5 % de participación en el fondo. El 99, 1.308 con un 6,5. El 2000, 1.497 millones con un 6,8%. El 2001, 7 proyectos con 3.226 millones, un 11,8% de participación en el fondo.

Si esto lo relacionamos con nuestra masa de académicos capaces de generar proyectos, nos coloca como un indicador bastante bueno, porque nuestra masa de académicos es bastante pequeña. No se suman aquí, no están incluidos, 347 millones que ganó nuestro Centro de Formación Técnica, que en ese momento tenía apenas un año de vida. Esto es para presumir nada más cómo ha ido aumentando la captación de recursos estos años.

### *¿Cuál ha sido el impacto institucional de los proyectos MECESUP?*

No se ha cumplido todo, pero cuál ha sido. Ha habido:

- impactos directos correspondientes a aquellos esperados por el Fondo. Yo creo hasta aquí que vamos a pasar el examen cuando se haga la evaluación efectivamente de los objetivos si se lograron o no, pero no me quiero alargar en ese punto, en el objetivo educacional, de perfeccionamiento de recursos humanos, bienes y obras, etc.

- indirectos, que han sido consecuencia de la aplicación e implementación de esos proyectos MECESUP. La verdad, yo creo que les ha pasado a todas las instituciones, no teníamos la cultura de la competitividad ni la cultura de

presentarnos a concursos para obtener recursos. Yo creo que siempre teníamos la idea que uno presentaba los proyectos al Ministerio de Educación y obtenía una fracción que ya era histórica del Fondo cada vez. Pero esta vez empezamos a aprender que ya era distinto, ahora estos impactos indirectos en la universidad fueron del siguiente orden:

(a) El MECESUP está incluyendo en la asignación de los recursos propios de la universidad para inversiones, o para proyectos académicos, nuevas estructuras que se han creado, aspectos de diagnóstico de la realidad de la universidad, y de comunicación, ha tenido su efecto a modo de feedback este proyecto MECESUP sobre el Plan Estratégico. Primero, el Plan Estratégico dio cabida a la formulación de los proyectos, ahora los proyectos están teniendo un efecto sobre el Plan Estratégico y por último sobre la calidad. Sobre la asignación de recursos ha impulsado la generación de un sistema de asignación de recursos más eficiente, más abierto, analítico y transparente. Ahora hay una facultad que está accediendo a fondos del orden de los 580 millones de pesos nuestros para una construcción. Y nosotros le vamos a mandar el formulario MECESUP. Se lo vamos a mandar, que lo escriba, que haga el proyecto educativo, que se comprometa con finalidades, objetivos, etc. y así lo vamos a medir, aunque sea un ejercicio interno nuestro, pero la verdad es que nos va a permitir tener claridad que esa inversión que vamos a hacer, que es fuerte para la universidad, vaya a tener el impacto que dice que va a tener. Y que alguien nos responda al final de los 3 ó 4 años si es que no se han logrado esos objetivos. Y la facultad que va a obtener estos recursos está de acuerdo en esto, de acuerdo en hacerlo "en el modo MECESUP", digámoslo así.

Se ha generado un sistema replicable a la asignación interna de estos recursos, en nuevas estructuras. Se validó la creación de esta Oficina de Gestión de Proyectos orientada a proyectos de alto impacto institucional, vuelvo a insistir que depende mucho de la persona que ustedes elijan para que coloquen ahí en ese puesto. Si la eligen muchas veces por, si tiene que ser profesor titular de larga trayectoria, con publicaciones, productividad en investigaciones, etc., es posible que sea una buena persona para estos proyectos pero es probable también que se equivoquen, eso no asegura que sea la persona idónea para ese cargo.

(b) En cuanto a diagnóstico, ha obligado a las unidades a repensarse, a identificar sus problemas y a buscar estrategias de solución más integrales, promueve el enfoque más sistémico de los problemas y fortalece la vinculación y coordinación entre las unidades. Ha sido muy interesante para nosotros que, ante problemas más o menos comunes, las tres facultades del agro se unieron, agrónomos, veterinarios, forestales, se unieron para hacer un proyecto. Ahora, a raíz de otro tipo de proyecto para el concurso próximo, ya hay tres facultades que están trabajando juntas para un proyecto MECESUP 2002, ingeniería, con arquitectura y forestal por ejemplo. Ha fortalecido y han visto las alianzas en esto, y obviamente también ha fortalecido la vinculación con otras universidades con las cuales no competimos. Por ejemplo, con la Universidad de Talca nos ganamos este año un buen proyecto, estamos en ámbitos totalmente distintos, no competimos territorialmente ni nada, y ha sido una alianza muy buena. Con la Universidad de Concepción en el postgrado también hemos logrado alianzas ganadoras.

(c) Ha fortalecido la implementación del Plan Estratégico a un nivel más operativo. Yo les decía que el Plan Estratégico tiene 5 ejes, muy parecidos, desde la formación de las personas hasta la dimensión internacional, pasando por la relación con el medio, la organización interna, etc. Y después, se desagregan sub-ejes. Finalmente, líneas de acción y algunos indicadores. Pero todavía cuando uno lo mira es poco operativo. Lo que han hecho los proyectos MECESUP es que nos han obligado a remirar nuestro Plan Estratégico y a operativizar aún más las líneas de acción de nuestro Plan.

(d) En cuanto a calidad, ha fortalecido la incorporación en la universidad del concepto de calidad. Sin duda que ahora ya es más permeable todo el mundo académico e incluso los funcionarios a hablar de calidad, de calidad de atención al alumno de los funcionarios, calidad de los procesos, calidad de los programas, etc. mediante estos procesos de autoevaluación.

Con esto termino, invitándolos a Valdivia que es tan hermoso.

Quiero presentarles uno de los hombres responsables de nuestro éxito en los proyectos, Ricardo Vidal, que es un profesor auxiliar, muy joven, es Master en Gestión de Empresas en Inglaterra, es veterinario de formación, pero sobre todo es un motor, eso es lo que es.

### **3.3 PRESENTACIÓN DEL SR. JUAN MUSIC TOMICIC, EX - RECTOR DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE: “DESAFÍOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL PREGRADO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA CONTRIBUCIÓN DEL MECESUP”.**

Buenos días a todos. Primero que nada, quiero agradecer al MECESUP, especialmente a los Sres. Ricardo Reich y Julio Castro que me hayan invitado a participar en este seminario.

Lo primero que quiero decir es que yo no voy a presentar el caso de la Católica del Norte sino que voy a tomar una vertiente de la experiencia que me tocó vivir siendo rector de la Católica del Norte y participar en estos concursos, y también de lo que me ha tocado ver desde el punto de vista del Comité Directivo del MECESUP.

La única cosa que voy a decir de la Católica del Norte son estas palabras previas. Al respecto, la experiencia nuestra del MECESUP creo que ha sido exitosa. Recordemos que en el concurso del año 2000, la Católica del Norte en el nivel de pregrado obtuvo el primer lugar en el concurso. Y si sumamos los tres concursos MECESUP del pregrado la Católica del Norte ocupa el segundo lugar detrás de la Universidad Católica de Chile. Y a su vez la metodología utilizada en la Universidad, la utilizamos a su vez en el Centro de Formación Técnica que tiene la universidad en Coquimbo, donde de 4 proyectos presentados se ganaron tres. Por lo tanto es algo que se ha sacado de la experiencia al respecto, la metodología utilizada.

Yo no voy a exponer sobre la metodología utilizada, sino que lo que quiero enfatizar es cuáles, a mi juicio, son los elementos que tienen que estar previamente presentes para formular un proyecto que sea exitoso, más que la organización al respecto. ¿Cuáles son esos elementos que si no existen en la institución por más que presentemos proyectos no vamos a ganar o el resultado no va a ser bueno?. Ese es el centro de mi exposición en particular.

La primera cosa entonces, que quiero decir es que tenemos que tener claro que los distintos instrumentos que existen en el país, tienen distintas finalidades. El instrumento MECESUP línea pregrado no tiene la misma finalidad que el Fondecyt o que el Fondef, o que otros fondos existentes. ¿Cuál es el foco principal de los proyectos MECESUP del pregrado, desde mi perspectiva?: Cuánto impacto va a producir en el estudiante. Ese es el foco final, cuánto va a mejorar la formación de ese joven que está en la universidad en distintas carreras, en su formación general, ése es el foco, el estudiante. No es construir la infraestructura por la infraestructura, tiene objetivos específicos.

Desde ese punto de vista yo le quise llamar a la exposición “Desafíos para mejorar la calidad del pregrado en la educación superior y la contribución del MECESUP”.

La pregunta que surge es, *¿qué tenemos que mejorar en el pregrado para que presentemos proyectos exitosos?*. Es una pregunta fundamental previa, por eso es que en la primera parte tengo tres grandes puntos que son:

1. Nuevo contexto de la docencia en la educación superior
2. ¿Cuáles son los elementos mínimos que deben estar presentes en un proyecto para que realmente podamos decir que mejora la calidad de la docencia de pregrado?.
3. ¿Cómo llevar a cabo el proceso de innovación y mejoramiento de la calidad del pregrado?

En la segunda parte: *algunas condiciones para tener éxito en la gestión universitaria y en el concurso MECESUP, ¿cuáles son, a mi juicio, los elementos para tener éxito en el concurso?*

Y termino con *¿cuál es el impacto que ha producido el MECESUP en las 25 universidades del Consejo de Rectores y centros e institutos de formación técnica?*.

#### **Realidad de la Educación en América Latina**

- *La Región latinoamericana representa un 8,5% de la población mundial, en cambio produce alrededor del 6% del PIB mundial (sólo un poco más que Francia y menos que Alemania).*
- *Se gasta un 5,5% del total mundial en educación.*
- *En América Latina hay menos del 4% de los ingenieros y científicos trabajando en labores de investigación y desarrollo.*
- *Las exportaciones de manufacturas llegan a menos del 3% mundial.*
- *La participación en el mercado global de tecnologías de la información es de solo un 2%.*
- *Los autores científicos de la región contribuyen con menos del 2% de las publicaciones registradas en el ámbito mundial.*
- *Las patentes industriales registradas por latinoamericanos en los Estados Unidos apenas llegan al 0,2%. Luego, mientras mayores son las exigencias de conocimientos envueltas, menor es la gravitación de América Latina.*

- *En la región, menos de dos de cada diez jóvenes del grupo de edad correspondiente se encuentran matriculados en la enseñanza superior; en los países desarrollados, en cambio, uno de cada dos se halla cursando estudio de nivel postsecundario.*
- *Considerando el total de la población, aquí la escolaridad promedio alcanza a cinco años y medio, allá a 10.*
- *En los años 50 existían en América Latina 75 Universidades, en 1995 se contaron 319 Universidades Públicas, 493 privadas. Además, 4.626 Instituciones no universitarias de Educación Superior, de las cuales, un poco más de la mitad son privadas.*
- *Entre 1950 y 1994 el número de inscritos en las instituciones de educación superior de América Latina y el Caribe, se multiplicó por 27, alcanzando en 1994 alrededor de 8 millones.*
- *El número total de docentes de educación superior se multiplicó por 28, pasando de unos 25.000 en 1950, a algo más de 700.000 en 1994. Este crecimiento se produjo sin un aumento simultáneo de la capacidad de formación de profesores en la región.*
- *Se ha estimado que solo el 20% de los docentes de la región tiene formación de postgrado y que el 10% puede ser catalogado como investigadores independiente.*

Las dos primeras me las saltaría por problemas de tiempo. Lo único que quería decir con esto de acá es lo siguiente: hay una realidad en América Latina, que si bien en los distintos países de América Latina puede ser distinta, hay algunos elementos comunes que tenemos que preocuparnos. Al leer, por ejemplo, en este punto, en América Latina se gasta apenas un 5,5% de lo que se gasta en total en el mundo en educación. Tenemos que la participación en el mercado global y en tecnologías de información es de solo un 2%. En la región menos de 2 de cada 10 jóvenes de la edad correspondiente se encuentran matriculados en la educación superior, 2 de cada 10, en los países desarrollados es 1 de cada 2.

Quiero centrarme en los dos últimos puntos al respecto, hay un aumento explosivo de los inscritos en instituciones de educación superior en América Latina. Entre el año 50 y el 94 se incrementó el número de estudiantes de la educación superior por 27, pasando el año 94 a haber 8 millones de estudiantes en la educación superior.

A su vez, la cantidad de docentes de educación superior en ese período se multiplicó por 28, habían 25.000 docentes en la educación en el año 50, y el año 94, el último dato que pude conseguir hay 700.000 docentes. Pero del número de docentes sólo un 20% tiene

formación de postgrado y 10% solamente se puede considerar investigador independiente.

### ***El nuevo contexto de la docencia en la educación superior.***

#### ***¿Cuáles son los elementos que han cambiado que hace que los proyectos que presentemos en el pregrado tengan en consideración estos elementos?.***

- El tipo de estudiante  
Primero, hay un cambio fundamental en el tipo de estudiante que está llegando a la educación superior. Recordemos que en el caso de nuestro país, el año 90, había en la educación superior alrededor de los 200.000 estudiantes, hoy día son 450.000 estudiantes. Con esa amplitud, todo el conjunto de estudiantes que llega a la educación superior no es de elite, hay una formación distinta sobre este grupo de estudiantes que está llegando. Y eso hay que tomarlo en cuenta en el tipo de docencia y mejoras que tenemos hacer.

- La población docente  
También hay un cambio importante en la población de docentes, la cantidad de docentes disponibles de buena calidad cuando habían 8 instituciones de educación superior, uno podía elegir mejor la calidad del docente. Hoy día, cuando tenemos 61 universidades indudablemente hay un déficit de docentes para la educación superior de buena calidad.

- Los temas que constituyen el objeto de estudio de la docencia se han ampliado y diversificado.  
Ha cambiado de forma importante el objetivo de estudio, hay más de 500 programas de pregrado en Chile, distintos, y distintas temáticas, nuevas temáticas. Todo eso tenemos que tener en cuenta cuando queremos plantearnos qué debemos hacer en la innovación docente.  
Considerando entonces que los estudiantes, los docentes y los contenidos de la enseñanza han cambiado radicalmente, parece evidente que es necesario reexaminar la docencia, y analizar que sucede en ese ámbito y qué es necesario hacer que suceda.

#### ***¿Cuáles son a mi juicio los elementos mínimos que deben estar presentes en un proyecto para mejorar la calidad de la docencia de pregrado?***

Estos elementos mínimos que vamos a nombrar tienen que ser un requisito antes de pensar en presentar un proyecto al MECESUP para que sea exitoso.

- Debe existir un proyecto educativo de la institución claramente especificado. Existe realmente en cada institución un proyecto educativo institucional donde definimos claramente cuáles son los valores que queremos inculcar a los jóvenes que entran en nuestra institución. Qué tipo de actitudes queremos lograr con ellos, qué tipo de habilidades, destrezas queremos lograr en el proceso educativo. Esos son elementos fundamentales para pensar en un proyecto de mejoramiento del pregrado, que la institución defina todos esos elementos.
  - Debe existir un Plan estratégico para cada carrera o programa que imparte la institución. No me puedo imaginar una presentación de un proyecto en geología si no sabemos qué queremos sobre esa carrera de geología en la universidad. Qué queremos en su desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Estoy hablando de un proyecto, Carlos habló de las orientaciones estratégicas de la institución como un todo, yo estoy refiriéndome directamente a una carrera específica, a un programa específico, que exista ese plan de desarrollo estratégico.
  - Debe definirse claramente una propuesta pedagógica y la estrategia metodológica que se va a usar. Porque en función de esta definición va a venir justamente cuáles son los desafíos que vamos a definir en el proyecto.
  - Elección de las técnicas de enseñanza: ¿Qué tipo de técnicas de enseñanza vamos a querer implementar en la mejora de esa carrera en particular?. Obviamente es distinto las técnicas de enseñanza en distintas carreras, vamos de un extremo a otro arquitectura / derecho. Obviamente las técnicas de enseñanza son diferentes pero deben estar claramente definidas previamente.
  - Condiciones deseables del cuerpo de profesores ¿Cuáles son las condiciones deseables del cuerpo de profesores para poder lograr la mejora de la docencia de pregrado en esa carrera en particular, o en esa disciplina en particular?. Aquí, cuando me refiero a las condiciones del cuerpo de profesores no me estoy refiriendo solamente a mire, este doctor tiene Ph. D, y estamos listos. Dos características por lo menos tiene que tener el profesor en el contexto: que sea realmente un profesional (conocimiento de su área disciplinaria), y conocimiento en metodologías de enseñanza-aprendizaje, como mínimo. En general la mayoría de los docentes en la universidad cumplen muy bien la primera condición, son expertos en su disciplina, pero ¿son expertos en métodos de enseñanza-aprendizaje, son expertos en formas de evaluación de lo que están enseñando? Ahí hay un déficit importante en la educación superior en nuestro país.
  - Incorporación de la evaluación en todo el proceso educativo.: debe incorporarse la evaluación en todo el proceso educativo, la evaluación de las asignaturas, la evaluación del currículum y la evaluación de ese proyecto educativo de la institución.
- Todos estos elementos, para mí, son elementos previos que deben existir para tener éxito en un proyecto a presentar en el concurso MECESUP en el pregrado. Definir ese conjunto de cosas claramente.
- ¿Cómo llevar a cabo este proceso de innovación y mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado?**
- ¿Cómo llevar a cabo este proceso de innovación y mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado?. ¿Cómo hacerlo?
- Tenemos ya lo anterior, ¿cómo hacemos esta innovación?, obviamente que no pretendo entregar una receta, pueden haber muchas soluciones. Voy a nombrar aquellos elementos que considero importantes para tener éxito.
- Las autoridades académicas deben adoptar una posición de **liderazgo comprometido**. Con ello quiero expresar que no basta que digan que apoyan el cambio, sino que deben conocer lo que se debe hacer e impulsar y liderar las iniciativas. No quiero ofender a nadie pero es frecuente que un rector diga: hay que hacer un cambio en el mejoramiento de la docencia de pregrado, háganlo, yo me voy a ir a la central y me traen los resultados. Eso es fracaso total desde mi punto de vista. Igual si un vicerrector académico dice yo formo un grupo, que ellos vean qué es lo que hay que hacer. ¿Dónde le damos la coherencia al proyecto institucional? ¿Dónde? Estoy hablando de un liderazgo comprometido, no confundir eso de arengar y yo no me meto en nada más. Aquí hay un problema en muchas de las 25 instituciones del Consejo de Rectores, en este punto.
- Hay al menos tres razones por las cuales esas autoridades no quieren liderar el cambio:
- Piensan que el cambio no es importante.
  - No tienen experiencia, luego, lo delegan.
  - Es demasiado arriesgado, toma mucho tiempo y se deben tomar decisiones no triviales.
- Mi conclusión es que si los líderes no están convencidos de que el tema es crucial e impostergable, todo esfuerzo será sin resultados relevantes.

- Hacer **un análisis a nivel de Facultad** (en cada una de las carreras de las cuales es responsable directamente) que les permita detectar claramente la situación en que cada una de ellas se encuentra.

No estoy aún, a este nivel, pensando en un proceso de autoevaluación, sino una etapa previa y más general a nivel de la facultad con cada una de sus

carreras. Para ello propongo usar lo que se llama El Triángulo Estratégico, el cual tiene por finalidad ver si están alineados los factores Capacidad, Valor y Apoyo. Esto le permitirá al Decano con su equipo tener una primera aproximación objetiva a los factores positivos y negativos que existen en la facultad y cada una de sus carreras de pregrado.

El siguiente esquema explica lo que es el Triángulo Estratégico

### TRIÁNGULO ESTRATÉGICO

