



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

**DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICAS:
ORGANIZACIÓN Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA VICERRECTORÍA
ACADÉMICA DE LA USM**

INFORME FINAL

Carlos Cáceres Sandoval

1 de diciembre de 2008.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

INDICE

1	Introducción	3
2	Diagnóstico	4
2.1	Institución enfatiza autonomía más que rendición de cuentas	4
2.2	DGD no focaliza esfuerzos en proceso de enseñanza y aprendizaje	8
2.3	DRREE asumen funciones que corresponde a la VREA	10
2.4	Admisión y Registro Académico no se perciben como proceso	11
2.5	DGIP presenta debilidades en su organización y limitaciones en su rol	12
2.6	Insuficiente capacidad de gestión de apoyo al VRA	15
2.7	Insuficientes políticas e instrumentos para alineamiento institucional	16
3	Propuestas de Mejoramiento	17
3.1	Creación de la DGAC	17
3.2	Creación de la Dirección de Enseñanza y Aprendizaje	22
3.3	Creación de la Dirección de Admisión y Registro Académico	27
3.4	Nueva dependencia de la DRREE	28
3.5	Creación Dirección General de Investigación	29
3.6	Creación Dirección General de Postgrado	30
3.7	Fortalecimiento y construcción de capacidades de gestión y creación de la Secretaría Técnica de la VRA.	31
3.8	Redefinición y fortalecimiento de la DGAT	32
4	Consideraciones finales	34
	Anexos	38



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA
Vicerrectoría Académica

1. Introducción

La Rectoría de la Universidad Santa María (USM) encargó, de acuerdo a Términos de Referencia específicos, un estudio de diagnóstico y recomendaciones de organización y prácticas de gestión de la Vicerrectoría Académica.

Los objetivos del estudio fueron dos: a) Rediseño organizacional de la Vicerrectoría; b) Programa de mejores prácticas de gestión.

La metodología de trabajo consistió en recopilar información de académicos directivos y profesionales involucrados, tanto en la Vicerrectoría Académica (VRA) como en otros organismos con los cuales se relaciona directamente. Además, fueron analizados algunos documentos oficiales tales como el reglamento orgánico, normas y procedimientos, y documentos de políticas de la Vicerrectoría, entre otros.

El trabajo se realizó entre los meses de septiembre y la primera semana de noviembre, con actividades presenciales de recolección de información en Valparaíso. Se revisó, además, la experiencia de universidades de alta reputación de nivel internacional y nacional.

El informe está organizado del siguiente modo. La sección 2 analiza elementos de diagnóstico sobre la base del organigrama, reglamentación actual, y principales prácticas de gestión en la VRA. La sección 3 propone recomendaciones de rediseño organizacional y de mejoramiento de prácticas de gestión académica institucional. Por último, la sección 4 incluye algunas consideraciones finales.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

2. Diagnóstico

2.1 Institucionalidad enfatiza autonomía de las unidades académicas más que rendición de cuentas.

a) Autonomía académica y rendición de cuentas.

La organización de la USM se basa en el principio de autonomía académica que le confiere la Ley, esto es, la universidad goza del derecho a regirse por sí misma de acuerdo a lo establecido en sus estatutos. Este es un principio general por el cual se rigen todas las universidades chilenas, que tienen *“la potestad para decidir por sí mismas la forma como se cumplen las funciones de docencia, investigación y extensión y la fijación de sus planes y programas de estudios”*¹.

Este principio de autonomía académica se reproduce al interior de la USM en el sentido de garantizar un marco de libertad de pensamiento y acción a sus académicos, y de descentralización en la toma de decisiones de las unidades académicas en la realización de todas las actividades propias de su misión, de acuerdo a los estatutos, políticas y reglamentación interna que rigen la institución.

De acuerdo al Reglamento Orgánico, el Vicerrector Académico asume la responsabilidad de la marcha académica de la USM, pero su mandato está limitado a la labor de *“hacer cumplir las políticas fijadas por el Rector, el Consejo Superior y la normativa, interna y externa de la Universidad, vigente en materias de carácter académico”*². Además, las funciones incluyen supervisar y coordinar acciones en el mismo ámbito. Su mandato no incluye intervención de las unidades académicas, ni éstas tienen dependencia directa del Vicerrector. Más aún, en el caso de las Sedes, el Reglamento Orgánico establece que el Vicerrector *“es asesorado y apoyado por las Direcciones de Sedes”*, además de las Direcciones Generales de su dependencia directa³.

En este contexto, el desafío de la VRA para cumplir con el objetivo de aseguramiento de calidad y eficiencia institucional, es balancear autonomía académica con capacidad para exigir rendición de cuentas de la gestión de las unidades académicas y organismos de la universidad, esto es, departamentos, carreras, centros, además de sedes y campus. Precisamente el dictamen de la Comisión Nacional de Acreditación recomienda que *“es necesaria la aplicación sistemática y transversal de políticas académicas, de*

¹<http://www.contraloria.cl/appinf/LegisJuri%5CboletinJurisprudencia.nsf/DetalleDictamenBoletin?OpenForm&UNID=F40D0D470C7948E1842573780058CC52>.

² Reglamento Orgánico, artículo 16 a).

³ Reglamento Orgánico, artículo 15.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

manera que las autonomías departamentales no terminen por afectar la integralidad de la gestión de la institución". Este no es un proceso trivial de modificar, ya que requiere de una estructura y prácticas de gobernabilidad acordes con los objetivos y metas que se proponga alcanzar la institución.

b) Gobernabilidad en la USM y tendencias.

En la USM existe un sistema de gobierno con autoridades elegidas por los académicos, particularmente Rector, Directores de Departamentos, y Directores de Sedes. Además, el gobierno universitario tiene cuerpos colegiados autogenerados con elección directa de representantes de estamentos académicos y de Sedes entre otros. Este sistema tiene similitudes, y algunas diferencias, respecto del que rige la mayoría de las universidades tradicionales y que ha permitido compatibilizar autonomía académica con el logro de reconocidos estándares de calidad. Siendo un modelo de gobernabilidad participativo y colegiado, no está exento de dificultades, ya que algunas de sus debilidades desde la perspectiva institucional son las siguientes:

- i. Limita los espacios para ejercer la gestión académica, debido a que los procesos de toma de decisiones son lentos, sujetos a múltiples negociaciones, y con restricciones para privilegiar el interés institucional por sobre el de Departamentos, Sedes, disciplinas e incluso de grupos de académicos en particular.
- ii. El sistema de gobierno tiende a enfatizar la autonomía académica de los Departamentos y Sedes, así como de sus académicos, pero no el monitoreo y rendición de cuentas de los mismos, que vincule incentivos a desempeño. Si bien la Vicerrectoría Académica dispone de algunos instrumentos para efectuar evaluaciones de académicos, tales como la Evaluación de Desempeño Académico (EDA) y el Reglamento de Carrera Académica, dicho instrumental es parcial, y no siempre sus conclusiones son consistentes entre sí. La VRA no dispone de mecanismos que permitan emitir juicios evaluativos, con consecuencias, para las unidades académicas, y el sistema tiende hacia la autorregulación de la gestión académica en los Departamentos y Sedes.
- iii. Los cuerpos colegiados son -por la naturaleza de la generación de sus integrantes, composición y funciones asignadas- instancias más bien normativas, y/o consultivas, sin disponer de instrumentos para monitorear sistemáticamente, y en forma efectiva, la marcha académica de la USM.
- iv. Hay escasa o nula rendición de cuenta pública sobre la participación de los representantes elegidos en los cuerpos



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

colegiados, lo cual genera problemas de transparencia y limita la retroalimentación de la comunidad universitaria orientada a perfeccionar el funcionamiento de los cuerpos colegiados.

- v. Finalmente, los representantes elegidos en los cuerpos colegiados no disponen de un apoyo técnico básico, que contribuya a enriquecer sus aportes a través de una asesoría especializada. La tendencia internacional –como veremos más adelante- es avanzar hacia cuerpos colegiados de carácter corporativo, debidamente informados y con acceso a capacidades técnicas.

Otras universidades tradicionales tienen un modelo de gobernabilidad similar, aunque algunas muestran diferencias que permiten disponer de mayor espacio para compatibilizar autonomía académica con rendición de cuentas de gestión institucional. Algunas experiencias que ilustran esta evidencia son las siguientes:

- i. Recientemente, el Informe de la OCDE sobre Educación Superior en Chile (2008), recomienda avanzar hacia un esquema de gestión universitaria que enfatice aspectos relacionados con la rendición de cuentas, en que los criterios tradicionales de evaluación del quehacer académico sea complementado con criterios de eficiencia, productividad y financiamiento. En el caso de las universidades estatales dicho informe propone avanzar incluso hacia un sistema de contratación de rectores externos. En el ámbito de las decisiones corporativas, recomienda una modernización de éste proceso; en particular señala: *“la toma de decisiones se torna muy lenta ya que depende de las deliberaciones colectivas con distintos niveles de autoridad y responsabilidad. Para reducir este problema, es necesario hacer una distinción entre la representación en los cuerpos colegiados y participación en la toma de decisiones, de modo que todo el cuerpo académico esté representado, pero no todos participan directamente en el proceso de toma de decisiones”*⁴
- ii. Las recomendaciones del Informe de la OCDE se basan en tendencias internacionales en gestión universitaria. En particular la experiencia de universidades de Estados Unidos y Reino Unido, entre otras, las cuales adoptan crecientemente el enfoque de New Public Management a nivel de estructuras de cuerpos colegiados y de gestión de unidades académicas. En particular, *“existe una profundización de la aplicación del management en la educación superior, en que las estructuras organizacionales se*

⁴ Grupo OECD (2008): “Informe sobre la Educación Superior en Chile”Capítulo 5: Visión, gobernabilidad, y gestión. (informe preliminar)



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

aleján de modelos de cuerpos colegiados y avanzan hacia un modelo corporativo”⁵

- iii. A nivel nacional, existen algunos casos de universidades tradicionales orientadas a la investigación que muestran elementos de la tendencia indicada. Es el caso de la Universidad de Concepción (U.de C.) en que la composición de integrantes del máximo cuerpo colegiado –su Directorio- incluye solamente integrantes que no forman parte de la academia, el cual decide sobre políticas de incentivos académicos como plantas de personal, sistema de remuneraciones y compensaciones académicas. El Directorio de la U.de C minimiza eventuales conflictos de intereses entre los organismos académicos al interior de la Universidad. Por otra parte, la Pontificia Universidad Católica de Chile es una de las universidades tradicionales chilenas que muestra una mayor similitud con las tendencias internacionales en estructuras de gobierno, organización y gestión institucional⁶.
- iv. Las Sedes y Campus de la U.de C. no forman un consejo normativo separado de los otros cuerpos colegiados, sino que forman parte de un único cuerpo colegiado, lo cual facilita la conducción institucional. Cuando existen diferentes instancias en niveles de la educación superior, como por ejemplo, formación de técnicos, profesionales y licenciaturas, algunas universidades han optado por separar organizaciones respetando la autonomía de éstas, aunque mantienen una Corporación que las administra, compatibilizando misión académica y eficiencia interna⁷. Por ejemplo, Universidad Católica y DUOC; Universidad de Concepción e Instituto Profesional Virginio Gómez, Universidad Católica del Norte y CEDUC, entre otras.

- c) Necesidad de disponer de políticas e instrumentos de gestión académica institucional en la USM.

En consecuencia, la USM es una institución de educación superior tradicional en su institucionalidad, estructura de gobierno y modelo de gestión. Estos últimos están determinados por sus estatutos y reglamentación

⁵ Karran, T. (2007): “Academic Freedom in Europe: A Preliminary Comparative Analysis”. In *Higher Education Policy* (2007) **20**, 289–313. doi:10.1057/palgrave.hep.8300159 <http://www.palgrave-journals.com/hep/journal/v20/n3/full/8300159a.html#bib27#bib27>, pag 2

⁶ Bernasconi, A. (2005): “University Entrepreneurship in a Developing Country: The Case of the Pontificia Universidad Católica de Chile” *Higher Education* 50 (2), pp 247-74

⁷ Según el segmento de estudiantes que atienden.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

establecidos cuando el contexto de la educación superior era menos competitivo que el actual, y con menos actores en el sistema de educación superior. Actualmente, la USM ocupa un lugar destacado en la formación de profesionales de pregrado y de técnicos universitarios, así como en investigación en algunas áreas disciplinarias, sobre la base de la reputación construida durante décadas con el modelo vigente. Aunque la USM ha demostrado tener visión de largo plazo y flexibilidad para adaptarse al nuevo escenario de la educación superior, presenta restricciones institucionales que limitan la formulación y aplicación de políticas tendientes a mejorar calidad, eficiencia, innovación, y pertinencia de su quehacer institucional. Las tendencias internacionales y las recientes recomendaciones del Informe sobre la Educación Superior en Chile realizadas por el grupo de la OECD dan cuenta de la brecha que existe entre estructuras de gobierno y modelos de gestión de la USM, comparados con la modernización que se está implementando en universidades de Estados Unidos y Europa, y en menor medida en algunas universidades chilenas.

Las limitaciones a una gestión académica institucional derivada del modelo de gobernabilidad en la USM, has sido planteadas sólo como elementos de diagnóstico para conocer el contexto en que la VRA cumple sus funciones, y las limitaciones que enfrenta para mejorar su capacidad de respuesta; sin embargo, en las propuestas de mejoramiento sólo se incluirán recomendaciones factibles de aplicar en el contexto institucional vigente, asumiendo que éste permanece sin cambios.

2.2 Dirección General de Docencia no focaliza su atención en mejoramientos de calidad e innovación del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El Reglamento Orgánico establece que el Director General de Docencia (DGD) es la autoridad responsable de apoyar el desarrollo del quehacer docente en toda la Universidad, incluyendo control del proceso de admisión, supervisión del avance curricular de los alumnos de pregrado de la Casa Central, administrar el bienestar estudiantil, coordinación y control de las tareas docentes de las diversas carreras y programas de pregrado.

Cuatro elementos de diagnóstico resultan de lo anterior.

- i. La Dirección General de Docencia ejerce funciones predominantemente administrativas en el ámbito de las carreras y programas de pregrado, pero no es un agente de cambio en el mejoramiento de calidad e innovación del proceso de enseñanza y aprendizaje. El mandato del Director General de Docencia es restringido, de acuerdo al Reglamento Orgánico, a labores más



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

bien operativas, pero no está orientado a liderar un proceso de cambios en dicho proceso.

- ii. Entre las Direcciones que dependen de la DGD se encuentra la Dirección de Relaciones Estudiantiles (DRREE), cuya misión se relaciona con procesos destinados a acoger a los estudiantes a través de políticas de bienestar estudiantil, los cuales están alejados de los aspectos fundamentales del proceso de enseñanza y aprendizaje. De este modo, el Director General de Docencia distrae esfuerzos que podría destinar al mejoramiento de la calidad e innovación de dicho proceso⁸.
- iii. De acuerdo al Reglamento Orgánico el Director General de Docencia focaliza su función en los alumnos de pregrado de la Casa Central. Sin embargo, el mismo Reglamento establece que el Director y el Vicerrector Académico son responsables de apoyar el desarrollo del quehacer docente en toda la Universidad. En consecuencia, desde el punto de vista institucional el desarrollo docente de las Sedes tendría un alto grado de autonomía, comparado con aquel de la Casa Central.
- iv. Como consecuencia de los puntos anteriores, la DGD no dispone de una estructura orgánica ni de equipo especializado. Además, no dispone de un presupuesto adecuado para construir capacidades que aseguren emprender como objetivo estratégico el mejoramiento continuo, y el desarrollo de una cultura de la calidad en la docencia de pregrado. Si bien, la gestión docente radica en las carreras y Departamentos, la evidencia muestra que universidades de reputación internacional están creando una estructura orgánica central, que guíe a las unidades académicas descentralizadas en el logro de este objetivo.

Dada las limitaciones de la DGD en su estructura orgánica, mandato, políticas e instrumentos que administra, es difícil que esta Dirección lidere un proceso de mejoramiento de la calidad e innovación. La regla parece ser que la USM confía en que el mejoramiento de la calidad, pertinencia, eficiencia e innovación del proceso de enseñanza y aprendizaje estaría garantizado con el funcionamiento descentralizado de los Departamentos y Sedes. Sin embargo, como es obvio, aun aceptando que existe excelencia académica en sus recursos humanos - docentes e investigadores- estos objetivos no están garantizados.

⁸ Obviamente las políticas de bienestar influyen en una estrategia de retención de estudiantes y generan, probablemente, algún impacto en el rendimiento de los estudiantes más vulnerables, pero **no** constituyen el foco principal del proceso de enseñanza y aprendizaje.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

El desafío de la DGD es rediseñar su estructura organizacional con el propósito de concentrar su atención en docencia y aprendizaje, así como disponer de profesionales especializados de apoyo a su gestión.

2.3. La Dirección de Relaciones Estudiantiles asume funciones que corresponden a la VREA y no asume un rol más integrado al proceso formativo.

La renegociación de deudas de aranceles es efectuada por una dependencia de la Dirección General de Relaciones Estudiantiles (DRREE) dependiente de la DGD. Si bien las políticas y procedimientos de cobranzas son definidos por la Vicerrectoría de Asuntos Económicos, parte de la gestión de renegociación se realiza en un organismo de la VREA, lo cual puede distraer la atención del Director General de Docencia y del Vicerrector Académico.

Tres problemas derivan de lo anterior.

- i. Conflicto de objetivos y metas. La renegociación de deudas de arancel de pregrado debe efectuarse en la unidad encargada de cobranzas de la USM dependiente de la VREA. Ésta tiene por misión maximizar la recaudación de ingresos provenientes de aranceles de matrícula, dada las políticas de la Universidad. Para ello dispone de instrumentos y procedimientos, así como de las competencias profesionales, atribuciones y respaldo institucional que le permitan lograr este objetivo. La participación de la DRREE en este proceso no contribuye a alcanzar esta meta, ya que esta última Dirección *“tiene por objetivo, apoyar a los estudiantes a solucionar problemáticas del tipo social y/o económicas que puedan afectar su vida universitaria”*⁹.
- ii. El equipo de recursos humanos de la DRREE no es el más apto para cumplir la función de renegociación de deudas, ya que en esta Dirección predomina *“un grupo de profesionales, asistentes sociales, psicólogos, médicos, odontólogos, personal de apoyo que a través de diversos programas e iniciativas, abren sus puertas para acoger a aquellos que se sientan desvalidos de recursos, de afectos.....”*¹⁰.
- iii. Los sistemas de información de gestión de alumnos y gestión financiera no están integrados, lo cual dificulta la renegociación de deudas por concepto de arancel, ya que ésta requiere evaluar

⁹ <http://www.rree.utfsm.cl/>

¹⁰ <http://www.rree.utfsm.cl/>



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

simultáneamente antecedentes académicos y socioeconómicos del alumno¹¹

Probablemente la razón para que los estudiantes renegocien sus deudas en la DRREE es que se espera una mayor comprensión del equipo de profesores de esta Dirección, en relación a la Dirección de Finanzas. Sin embargo, esta aprensión no tiene bases reales ya que las políticas de cobranzas son institucionales, y por ende, no dependen de una unidad en particular.

Otro elemento de diagnóstico es que el rol de la DRREE está muy centrado en políticas asistenciales y de bienestar estudiantil, los cuales deben formar parte de sus funciones, pero se aprecia un rol menor en aspectos formativos de los estudiantes.

El desafío es avanzar hacia una formación más integral de los alumnos la cual debiera dar espacio a la DRREE para que contribuya, desde su perspectiva, a enriquecerla, a través de programas de educación relacionados con el bienestar y la inclusión social en los alumnos, educación sobre conductas de alto riesgo, difusión, y persuasión, los cuales podrían estar integrados a la docencia.

2.4 Admisión y Registro Académico no se perciben como un proceso.

La admisión y matrícula de estudiantes en la USM es un proceso de responsabilidad de la VRA, compuesto por actividades que realizan unidades académicas y administrativas de diferentes dependencias. Como tal es un proceso transversal que cumple su objetivo aunque con el riesgo de incurrir en problemas de coordinación debido a dos razones principales:

- i. No existe un profesional que responda por la coordinación y congruencia del conjunto de actividades realizadas en las diferentes instancias del proceso. En cambio se observa un desempeño de profesionales que cumplen bien un rol específico, pero que no necesariamente existe la coordinación y congruencia que requiere el proceso.
- ii. El proceso no está debidamente formalizado, ya que si bien incluye algunas etapas correctamente definidas por la reglamentación externa (DEMRE) e interna, existen espacios para que se generen traslapes en las acciones de los profesionales que participan en las diferentes etapas del proceso. Es el caso, por ejemplo, de las decisiones respecto de las condiciones e

¹¹ Este elemento de diagnóstico fue anticipado en un informe anterior sobre propuestas de rediseño organizacional de la VREA.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

incentivos que aseguran que la definición sobre las vacantes ofrecidas es congruente desde la perspectiva académica y económica, lo cual comprende decisiones de los Departamentos y de las propias Vicerrectorías¹².

Actualmente, existen en la VRA dos unidades que participan en este proceso. Primero, Dirección de Admisión, a cargo de un profesional de **dependencia directa del Vicerrector Académico**, responsable del análisis de mercado de potenciales alumnos en las diferentes carreras de pregrado y de técnicos universitarios, para lo cual interactúa directamente con los Directores de Sedes y Departamentos en la definición de las vacantes, de acuerdo a las directrices y lineamientos de la VRA. Cumple, además, la labor de difusión en los colegios de enseñanza media y ferias de difusión de carreras. Segundo, la Dirección de Estudios, de **dependencia directa del Director General de Docencia**, es la responsable del proceso de matrícula una vez adoptada las decisiones de admisión. Además, la Dirección de Estudios tiene como función el Registro Académico de los alumnos y cumple funciones de análisis curricular y de planes de estudios, entre otras¹³.

La implicancia de no tener una instancia de coordinación general del proceso de admisión y matrícula, es que cada profesional encargado de funciones específicas tiende a ver y enfatizar acciones que son de su responsabilidad directa, dado los objetivos que tiene que cumplir, pero no necesariamente ve y se responsabiliza por las implicancias de sus acciones en el proceso como un todo. Aparentemente el sistema funciona, pero sobre la base de un esfuerzo adicional de coordinación que tienen que hacer autoridades y directivos –Vicerrectores, Director General de Planificación y Desarrollo, Directores de Departamento y/o Sedes- cuando surgen diferencias en los niveles intermedios¹⁴. En parte, esto es consecuencia de la intervención tardía de algunos directivos en etapas posteriores, cuando el proceso está avanzado, ya que éste es muy dinámico y se desarrolla en un corto período de tiempo. Por último, el funcionamiento del sistema descansa en la actitud proactiva de los profesionales que cumplen actividades en las diferentes etapas del proceso, pero sobre la base de su buena disposición al trabajo en equipo, y no sobre la base de la formalización de un proceso susceptible de ser mejorado a través de una evaluación permanente.

¹² Además la Dirección General de Planificación y Desarrollo debe velar porque las decisiones sobre vacantes ofrecidas se adopten en el marco del Plan Estratégico Institucional y de las unidades académicas.

¹³ Además, la Dirección General de Comunicaciones participa en el proceso de marketing y difusión de carreras.

¹⁴ Se espera que las autoridades y directivos mencionados participen en sus respectivos ámbitos de competencia en las diferentes etapas del proceso de admisión y registro, pero esto es diferente de asumir tareas de coordinación cuando se producen problemas no anticipados debido a una nula o insuficiente formalización del proceso.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

El desafío en este caso es avanzar hacia un ordenamiento del proceso de admisión lo cual permitiría una mejor coordinación. Esto requiere de un cambio en la estructura organizacional, un rediseño del proceso, o de ambos¹⁵.

2.5 Dirección General de Investigación y Postgrado (DGIP) presenta debilidades en su organización y limitaciones en su rol.

a) Debilidades en Gestión Institucional en Investigación, Desarrollo e Innovación.

La DGIP asume la responsabilidad de realizar múltiples actividades en las áreas de investigación y postgrado, pero no asume un liderazgo en el fomento de ambas, ya que no se concentra en aspectos críticos de formulación de políticas y gestión institucional de la investigación y del postgrado. La USM se ha propuesto en uno de sus ejes estratégicos ser reconocida como una institución líder en Ingeniería, Ciencia y Tecnología, lo que demanda un ambicioso plan de acción y una readecuación en su estructura organizacional que le permita mayor concentración en este objetivo. El contexto nacional de investigación y postgrado se ha diversificado en la última década y es más competitivo, lo cual ilustra este desafío y la necesidad de profesionalizar la gestión de la investigación y del postgrado en la USM.

La USM presenta un nivel creciente de actividades y productos en investigación básica y aplicada, así como en innovación y desarrollo¹⁶. Sin embargo, la creciente producción científica y tecnológica es un hecho observado en la mayoría de las universidades tradicionales del país, como resultado de la mayor dotación de académicos con postgrado y del mejor acceso a tecnologías de la información y fuentes de financiamiento.

Paralelamente, algunas universidades chilenas están fortaleciendo sus capacidades de gestión institucional en la investigación con el propósito de aumentar su producción científica y tecnológica y de mejorar su posición competitiva, al menos en el medio nacional. En efecto, el 70.3% del financiamiento de proyectos FONDECYT en las universidades del CRUCH se concentró el año 2007 en tres universidades. UCH, PUC y U. de C., lo cual mantiene la participación histórica de estas instituciones. Sin embargo, en el financiamiento de proyectos FONDEF la U. de C. superó a la PUC y está muy próxima a la UCH. Del mismo modo, la Universidad de Los Lagos y la Universidad Arturo Prat, que son universidades acreditadas por sólo 2 a

¹⁵ La propuesta, como se verá más adelante, comprende rediseño del proceso y cambio en la estructura organizacional.

¹⁶ El nivel y producción de la investigación varía entre los Departamentos y depende de la cantidad y capacidad de renovación de las masas críticas de académicos, así como del área de estudios o disciplinas.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

3 años en docencia, superaron a la USM en la participación relativa de proyectos FONDEF.

Destacan tres factores externos en la creciente importancia de la gestión de investigación a nivel nacional.

En primer lugar, la tendencia ha sido diversificar los instrumentos de políticas públicas hacia la investigación aplicada e innovación. Esto significa nuevas oportunidades para competir por el financiamiento público de la investigación.

En segundo lugar, las fuentes de financiamiento son más diversas, ya que existen nuevos incentivos para el financiamiento de la investigación provenientes de fuentes privadas, nacionales e internacionales.

En tercer lugar, y como consecuencia de lo anterior, adquiere mayor importancia la gestión de la investigación en las universidades desde una perspectiva integral de investigación básica, desarrollo e innovación. La gestión es un desafío para las universidades, ya que deben construir o fortalecer capacidades para administrar recursos humanos, financieros y equipamiento, así como formar redes entre instituciones de educación superior, y alianzas con el sector privado. Esto requiere un marcado liderazgo y reconocimiento de los directivos tanto a nivel de los investigadores, como de las agencias que financian éstas, incluyendo las fuentes privadas.

A partir de las tendencias recién descritas queda en evidencia la necesidad de apoyar a los investigadores con capacidades de gestión institucional, ya que éstas se transforman en un factor clave en el desarrollo de los programas de investigación. La Dirección General de Investigación y Postgrado de la USM cumple actualmente funciones de apoyo a los investigadores y fomento a la actividad de investigación, pero no asume un liderazgo y rol gravitante en el fomento de la gestión institucional de investigación, de acuerdo a los desafíos planteados. Destacan tres razones sobre este punto.

- i. La DGIP asume la responsabilidad por el fomento y apoyo a los programas de postgrado de la Universidad lo cual, si bien es una función que se complementa al existir una alta correlación entre masas críticas de investigadores y académicos de programas de postgrado del área científica¹⁷, es una actividad diferente, que no le permite focalizar su atención en investigación, desarrollo e innovación.

¹⁷ Además, asume la responsabilidad por la supervisión de programas de posgrado y postítulos de carácter profesional en toda la universidad. Ver Reglamento Orgánico, artículo 44 a).



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

- ii. Existe una dispersión de esfuerzos en el ámbito de la investigación, desarrollo, e innovación en la USM, en los cuales la actual DGIP no necesariamente participa, ya sea directamente o a través de actividades de coordinación sistemáticas que signifiquen el aprovechamiento de economías de redes o sinergias al interior de la USM.
- iii. Más aún no se observa una institucionalidad y política integral orientada a lograr sinergias en la gestión institucional de I&D&I. Existen centros de innovación tecnológica vinculados al Centro de Multidisciplinario de Innovación y Transferencia Tecnológica (CMITT), además de los programas y grupos de investigación básica de los Departamentos, pero es necesaria una mayor coordinación de políticas e instrumentos para lograr economías de red y potenciar las fortalezas de la USM.

b) Debilidades en Gestión Institucional del Postgrado.

A nivel nacional se observa un crecimiento del postgrado, tanto en el área científica como profesional, el cual se espera acentuar en los próximos años como consecuencia de los incentivos de CONICYT a través de diversos programas, del Fondo Concursable MECESUP del MINEDUC, y las recomendaciones para la formación de capital humano avanzado del Consejo Nacional para la Innovación y Competitividad¹⁸, entre otras agencias. Más recientemente, durante la primera semana de noviembre de 2008 un grupo de expertos de la Academia de Ciencias de Estados Unidos entregó al Ministerio de Educación de Chile un informe con recomendaciones para impulsar significativamente el postgrado en el país¹⁹.

Para alcanzar el desafío de liderazgo de la USM, en el contexto del postgrado para los próximos años, es necesario lograr una mayor participación en la formación de estudiantes de postgrado, particularmente doctorados acreditados, lo cual requiere políticas de largo plazo, incentivos e institucionalidad adecuada. Nuevamente, la DGIP no ejerce un liderazgo en la formulación de políticas y en fomentar la gestión institucional del postgrado, de acuerdo al desafío descrito, por razones similares a las expuestas en el punto anterior.

El desafío en investigación y postgrado es rediseñar la estructura organizacional de la DIGP, generando dos nuevas Direcciones Generales, con el objetivo de que se especialicen en cada una de las áreas. Asimismo, será necesario dotar a las nuevas Direcciones de un mandato claro que asigne un rol más protagónico en el fomento y coordinación de las

¹⁸ Consejo Nacional para la Innovación y Competitividad (2008): “Un gran esfuerzo en capital humano avanzado”, en: Hacia una Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad”, vol II, cap I.

¹⁹ Brauman, John, et al (2008): “Report of the Advisory Mission on Advanced Training Requested by the Ministry of Education of Chile”. US National Academy of Sciences.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

actividades de investigación, innovación, desarrollo y postgrados. En la parte correspondiente a propuestas se recomendarán acciones con esta orientación, además de la revisión de la reglamentación.

2.6 Insuficientes capacidades de gestión de apoyo a la labor del Vicerrector y Directores Generales.

La VRA es el organismo de la administración central, que por su naturaleza, debe ser reconocido por su liderazgo en la formulación de políticas e implementación de planes de acción con el propósito de lograr los objetivos institucionales en el ámbito académico. La VRA es el organismo que las unidades académicas deben reconocer en la gestión institucional en docencia de pregrado, postgrado y postítulos, e investigación, y donde esperarían encontrar capacidades de gestión a través del contacto con profesionales y expertos en dichas áreas. Sin embargo, la evidencia muestra que la VRA tiene un equipo de profesionales de apoyo cuya dotación es insuficiente para cubrir todas las áreas de su competencia, por una parte, y que éste no ha recibido suficiente entrenamiento o perfeccionamiento de competencias necesarias para apoyar al Vicerrector, por otra.

A estas limitaciones del equipo de recursos humanos, se suma el hecho que a los académicos les agrada ser atendido por el Vicerrector y/o Directores Generales de la VRA, para tratar temas que perfectamente podrían ser resueltos en un nivel intermedio o profesional. Esta es una práctica frecuentemente observada en la cultura organizacional de universidades tradicionales que asumen que en dichos niveles sus planteamientos no serán adecuadamente atendidos. La implicancia de esta práctica, unida a las limitaciones del equipo de trabajo en el apoyo a la gestión del Vicerrector, es que su agenda tiende a estar recargada de actividades que no son las fundamentales que debe asumir para cumplir con el liderazgo esperado.

2.7 Insuficientes políticas e instrumentos para alinear objetivos de las unidades académicas a objetivos institucionales.

Una de las dificultades de la VRA es que no disponen de suficientes políticas e instrumentos que permitan alinear objetivos de las unidades académicas a los objetivos estratégicos de la institución como un todo. Esta dificultad radica, en parte, debido a la naturaleza del trabajo académico y a la institucionalidad que no favorece la rendición de cuentas como se describió en el primer punto de este diagnóstico.

En la USM, son las propias unidades académicas y Sedes las encargadas de



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

velar predominantemente por la calidad de los académicos y la calidad y efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, sobre la base de su autonomía y cercanía con los alumnos. La Vicerrectoría Académica cumple, de acuerdo al Reglamento Orgánico, el rol de supervisar ambas dimensiones, pero no dispone de suficientes políticas e instrumentos requeridos para el funcionamiento de un efectivo sistema de aseguramiento de la calidad.

Esta situación puede repetirse en algunas universidades tradicionales, en que la VRA ejerce un rol de supervisión de la calidad distante de las unidades académicas, pero esta debilidad puede ser compensada con la atribución que tiene el Director de Escuela (cuando éste existe), el cual es designado por el Decano de la Facultad. Es el caso de la Universidad de Chile y de la PUC. En cambio, en la USM no existe la instancia de Facultad ni de Escuela, y la labor de supervisión correspondería al Director General de Docencia; sin embargo, el DGD tiene atribuciones más limitadas que un Director de Escuela, para asegurar calidad.

Por otra parte, además de la Evaluación de Desempeño Académico (EDA), un pilar fundamental en la calidad de la docencia es la carrera académica a través de los procesos de evaluación y calificación, tanto de profesores como de sus unidades académicas. Sin embargo, ésta tiene dos limitaciones: i) no siempre tiene consecuencias en sentido positivo o negativo; ii) el énfasis de la evaluación y calificación está en las actividades de investigación, pero no necesariamente aborda la calidad de la docencia. De aquí la importancia de fortalecer la organización y proveer de las herramientas necesarias para superar esta debilidad.

En consecuencia, el desafío es fortalecer el diseño y aplicación de políticas e instrumentos efectivos para alinear objetivos de las unidades académicas a objetivos institucionales. Uno de ellos, como veremos más adelante, es integrar los instrumentos del Fondo Competitivo MECESUP a una estrategia interna para liderar un proceso de alineamiento institucional de mayor efectividad.

3. Propuestas de mejoramiento: organización y prácticas de gestión.

3.1 Creación de la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad (DGAC)

a) Fundamentos de la propuesta.

Dado los elementos de diagnóstico presentados en la primera parte, ¿Cuáles son los espacios de mejoramiento de la gestión académica que existen en la USM?, ¿Cuál es la organización más apropiada para abordar los desafíos de la gestión académica?



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

La propuesta es que la VRA asuma un liderazgo en el tema de la calidad académica creando la DGAC, siguiendo la tendencia internacional de universidades de crear un organismo que vele por la calidad de los procesos docentes especialmente a nivel de pregrado. La idea central es que toda la USM fomente una cultura de la calidad y genere un programa de mejoramiento de la calidad en todos los ámbitos de su quehacer institucional.

A nivel académico, la DGAC asumiría esta misión contribuyendo al mejoramiento continuo de la calidad más allá de las exigencias de la acreditación institucional y de carreras. La USM es una de las universidades destacadas a nivel nacional en sus programas de formación de pregrado e investigación, como fue reconocido en la acreditación en estos ámbitos, además de gestión institucional, por un período de 6 años²⁰. El dictamen de la Comisión Nacional de Acreditación es un reconocimiento a la reputación de la USM en el sistema universitario nacional, pero es sólo un primer paso ya que el resultado no debiera sorprender por dos razones. En primer lugar, el sistema de aseguramiento de la calidad en Chile es un proceso que considera objetivos mínimos en su evaluación, basados en procesos y no en resultados. El sistema aplica el mismo criterio de evaluación a las 60 universidades públicas y privadas independientemente del año de su fundación²¹. En segundo lugar, todas las instituciones de educación superior tradicionales han sido acreditadas por un período entre 5 y 7 años, siendo el período de 6 años muy próximo a la mediana del sistema.

Los años de acreditación logrados por la USM constituyen un reconocimiento justo y merecido, pero no representa un resultado que avale necesariamente una gestión de calidad que la prepare para asumir los desafíos de un entorno cambiante y más competitivo. Más aún constituye una base que debiera mejorar en el próximo período de evaluación, ya sea a través de un mayor número de años de acreditación, de nuevos ámbitos sometidos a la acreditación, como por ejemplo el postgrado, o a través de ambos. Por otra parte, la tendencia incipiente en Chile en universidades de reputación es a considerar la posición en algún ranking internacional reconocido, lo cual será crecientemente considerado dada la globalización de la economía chilena en todos los sectores, incluyendo la internacionalización de la educación superior en los próximos años²².

²⁰ Sólo la USM y la Universidad de Concepción habían sido acreditadas por dicho período en la primera fase de acreditación voluntaria, después de la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Chile las cuales fueron acreditadas en las 5 áreas de evaluación por un período de 7 años.

²¹ Algunas universidades fundadas 15 años antes del proceso de acreditación fueron acreditadas por 5 años en docencia de pregrado y gestión institucional.

²² En el ranking The Times sólo la Universidad Católica y la Universidad de Chile figuran –considerando las universidades nacionales– entre las 300 mejores. Luego le siguen, la Universidad de Santiago y la Universidad Adolfo Ibañez entre las 600 mejor ubicadas.

<http://www.timeshighereducation.co.uk/hybrid.asp?typeCode=142&pubCode=1&navcode=118>
En el ranking Universidad Jiao Tong de Shanghai sólo figura la PUC y la UCH entre las 500 mejor rankeadas.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

Este comportamiento responde a la necesidad de lograr un aseguramiento de la calidad desde la perspectiva institucional, siguiendo la tendencia de otras áreas como empresas, con o sin fines de lucro, y organismos del Estado. Es, además, una respuesta a la constatación de que algunas universidades que tradicionalmente han gozado de alta reputación en investigación mostraban debilidades en la calidad de la docencia²³.

Entre otros, los determinantes fundamentales de la calidad en docencia corresponden a calidad de los docentes, potencial académico de los alumnos, procesos de enseñanza y aprendizaje, e infraestructura. La USM recibe estudiantes de alto potencial académico, y tiene un nivel de infraestructura que puede presentar insuficiencias en algunos ámbitos, pero no extremas; por tanto, la atención debiera centrarse principalmente en la calidad de los docentes y en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Ambas dimensiones requieren medición, definición de estándares, indicadores claves de desempeño comparados con otras instituciones equivalentes, incentivos, y monitoreo con consecuencias. La DGAC contribuiría a lograr estos objetivos.

b) Misión de la DGAC

Fomentar una cultura de la calidad en la USM a través de la organización y coordinación de procesos de autoevaluación internos, orientados al aseguramiento de la calidad institucional y de carreras en campus y sedes.

c) Principales funciones

- a. Apoyar la acreditación institucional y de carreras en todos los niveles de la USM
- b. Generar instrumentos, metodologías y documentos orientados a mejorar la efectividad de procesos de autoevaluación.
- c. Contribuir al fortalecimiento de las capacidades internas de autoevaluación de procesos docentes.
- d. Efectuar seguimiento de avances en los planes de mejoramiento académico derivados de la acreditación.

²³ Si bien en la actualidad la calidad de la docencia es un tema sobre el cual no existe consenso y se continúa investigando, existe al menos un enfoque predominante con propuestas que contribuyen a definir lo que representa una docencia de calidad en las instituciones de educación superior.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

- e. Apoyar acciones de la VRA destinadas a materializar planes de mejoramiento de la calidad en un sentido amplio en el ámbito académico.

d) Cobertura de los Programas de Mejoramiento de la Calidad

Los programas de mejoramiento de la calidad en un sentido amplio incluye dos dimensiones: i) eficiencia interna (indicadores de deserción, tasa de titulados, tiempo de titulación, etc); ii) eficiencia externa (calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, pertinencia de las carreras, resultados de la inserción de los egresados en el mercado laboral entre otras).

e) Implementación e instrumentos²⁴

Los Programas de Mejoramiento de la Calidad utilizan preferentemente tres instrumentos: Plan Estratégico o Plan de Desarrollo Institucional, Plan Estratégico de la unidad académica (incluyendo Campus y Sedes), y Convenios de Desempeño.

Las principales fases propuestas del proceso de implementación son las siguientes:

- i. La Rectoría crea un Comité de Autoevaluación de la USM integrado por académicos de las más altas jerarquías y de reconocida trayectoria. El Comité es presidido por el Vicerrector Académico y la DGAC asume la responsabilidad de Secretaria Ejecutiva del Comité.
- ii. La VRA define prioridades institucionales e invita a las unidades académicas a presentar Informes de Autoevaluación Internos que contribuyan al logro de los objetivos y prioridades institucionales antes definidos.
- iii. La Dirección de Autoevaluación de la DGAC apoya a las unidades académicas, las que asumen la responsabilidad de desarrollar el proceso de autoevaluación el cual concluye con propuestas de mejoramiento. Previamente la Dirección de Autoevaluación construye capacidades entrenando a los académicos en las

²⁴ La recomendación es diseñar convenios de desempeño al interior de la USM, sin embargo, este es un proceso que requiere preparar la institución para que internalice la práctica de autoevaluación como un proceso continuo, lo cual demandará entrenamiento y tiempo de aprendizaje. Otra opción menos ambiciosa es establecer prioridades institucionales, a partir de las cuales se financian planes de acción de las unidades académicas que estén alineados a los objetivos estratégicos institucionales. En cualquier caso, la Dirección General de Calidad es importante de crear y poner en marcha.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

metodologías e instrumentos para el diseño y formulación del Informe.

- iv. Dependiendo de la complejidad de los procesos, y de las propuestas, el Comité puede solicitar la opinión de pares evaluadores externos con el propósito de disponer de una evaluación crítica del Informe de Autoevaluación. Luego de lo cual, el Comité emite una recomendación al Rector.
- v. El equipo directivo del Rector evalúa la propuesta, y adopta decisiones para implementar las acciones. Se firma un convenio de desempeño entre el Rector y el Director de la Unidad Académica el cual establece objetivos y metas verificables, susceptibles de ser monitoreadas cuyos resultados condicionan los aportes financieros del convenio.

f) Trabajo conjunto con Dirección de Planificación y Desarrollo

Del mismo modo, la DGAC trabajaría estrechamente con la Dirección de Planificación y Desarrollo apoyando a las unidades académicas en la acreditación de las carreras de pregrado y postgrado, así como en la acreditación institucional²⁵. En particular, ambas Direcciones asumirían la responsabilidad, en diferentes áreas, de preparar la institución para el próximo proceso de acreditación institucional, interviniendo debilidades y amenazas, y potenciando sus fortalezas y oportunidades ²⁶

g) Presupuestación del Fondo de Convenios de Desempeño

Se define una Programación Financiera Plurianual que considera partidas presupuestarias anuales en el Presupuesto de la USM para cumplir los compromisos que se asuman.

h) Financiamiento del Fondo de Convenios de Desempeño

La fuente de financiamiento debiera provenir de los ahorros generados en el Programa de Mejoramiento de Eficiencia Institucional cuya implementación corresponderá a la VREA, una vez concluida la fase de marcha blanca.

²⁵ El proceso de acreditación anterior concluyó con un Informe de Pares Evaluadores que sugieren un plan de mejoramiento, el cual ya debiera comenzar a registrar evidencia de implementación con el propósito de presentar avances en la aplicación e incluso resultados en procesos críticos.

²⁶ El dictamen de la Comisión Nacional de Acreditación reconoce que “la estructura organizacional es funcional a sus propósitos. Sin embargo, es necesaria la aplicación sistemática y transversal de políticas académicas, de manera que las autonomías departamentales no terminen por afectar la integralidad de la gestión de la institución³²⁶. En otras palabras, la estructura organizacional cumple con las condiciones para cumplir los propósitos de las principales funciones de la universidad, pero lo más importante es asegurar una gestión institucional a través de la aplicación de políticas sistemáticas y transversales con el propósito de alcanzar más altos niveles de calidad, eficiencia externa e interna a través de un alineamiento de la gestión de las unidades académicas con la misión y visión institucional de la USM.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

i) Experiencias relacionadas en universidades nacionales.

Universidad de Chile. Cuenta con una Unidad de Autoevaluación dependiente de la Vicerrectoría Académica

Universidad de Concepción: Unidad de Calidad en la Dirección de Estudios Estratégicos.

Universidad de Santiago: Dirección de Calidad, dependiente de la Prorrectoría.

Universidad Austral de Chile: Unidad de Autoevaluación dependiente de la Prorrectoría

Universidad de Talca. Unidad de Calidad y Acreditación, dependiente de la Vicerrectoría Académica.

3.2 Creación de la Dirección de Enseñanza y Aprendizaje.

a) Fundamentos de la propuesta

La creación de una Dirección en la administración central de la USM que motive y fomente la innovación en la docencia de pregrado que realizan los Departamentos, Sedes y Campus es una necesidad. La propuesta no es intervenir ni imponer la labor que realizan descentralizadamente dichas instancias, sino de aportar nuevas herramientas, e inducir cambios a través de incentivos y planes de entrenamiento permanentes.

En algunas universidades de reputación internacional esta Dirección se denomina Innovación en Enseñanza y Aprendizaje, o asume la forma de un Programa Institucional con el mismo objetivo²⁷. Lo importante es que las universidades están reconociendo que la docencia de pregrado requiere de instancias organizacionales con apoyo de especialistas que ayuden a los profesores y alumnos a mejorar los procesos docentes. Nuevamente, profesores con formación de postgrado en las mejores universidades del mundo no necesariamente garantizan eficacia, innovación, y pertinencia en los procesos docentes.

A nivel nacional algunas universidades del Consejo de Rectores, y otras privadas, están innovando en los procesos docentes con el propósito de

²⁷ De hecho, en varias universidades chilenas existen Programas o Centros de Innovación de la Docencia en lugar de Dirección; sin embargo, la creación de una Dirección dependiente de la DGD en la USM tendría más respaldo para coordinar otras instancias de innovación docente a nivel de los Departamentos.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

centrar la atención en el estudiante y su aprendizaje. Esta es una tendencia que se profundizará en los próximos años. La innovación temprana puede tener implicancias en mayor motivación de los estudiantes, aumento de la retención, disminución de la reprobación de estudiantes junto a una mejor formación para enfrentar la integración en la universidad y el desarrollo profesional. Este apoyo a los procesos docentes es diferente de las instancias tradicionales de asistencia a los estudiantes a través de cursos aislados de nivelación o remediales. Por el contrario, la innovación se realiza a través de una estrategia integral con incentivos que motiva la participación de los profesores, alumnos, e incluso ex alumnos.

La USM se ha adjudicado proyectos financiados por el Programa MECESUP relacionados con innovación curricular, nuevos enfoques basados en competencias, y cursos remediales, entre otros, los cuales contribuyen a mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, no se observa una estrategia integral de innovación docente orientada a monitorear resultados, obtener retroalimentación, evaluación de impacto, que aseguren el logro de los objetivos antes descritos. La Vicerrectoría Académica es el organismo que debe desempeñar un rol más protagónico en esta estrategia, pero actualmente no existe la organización adecuada.

b) Misión

Proveer orientaciones y guías de apoyo a programas de docencia de pregrado para la innovación y mejoramiento continuo de la docencia en la USM

c) Principales funciones

- a. Fomentar la innovación curricular, oferta de carreras, eficiencia y articulación de niveles de enseñanza como procesos permanentes.
- b. Apoyar a los profesores para realizar los cambios en los procesos docentes que contribuyan a mejorar su efectividad centrando la atención en el estudiante y en su aprendizaje.
- c. Incentivar innovación y mejoramiento académico en los currículos, a través de la coordinación de diversos programas y proyectos²⁸

²⁸ Algunos Programas y Centros ya existen como resultados de proyectos financiados por el Fondo Competitivo MECESUP del Ministerio de Educación.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

- d. Fomentar y reconocer logros, a través de diversos estímulos, en estrategias de mejoramiento docente.
- e. Fomentar el éxito académico de los estudiantes a través de técnicas que aumenten la eficiencia y eficacia del proceso de enseñanza y aprendizaje en forma duradera.
- f. Integrar las TIC's en procesos de enseñanza y aprendizaje.
- g. Supervisar procesos de enseñanza y aprendizaje en campus y sedes de la USM

d) Cobertura

La Dirección de Enseñanza y Aprendizaje coordinaría programas, centros y proyectos en todos los campus y sedes de la USM con énfasis en la docencia de pregrado.

e) Implementación e instrumentos

La implementación debe ser gradual, ya que éste es un proceso en que se debe comunicar a la comunidad sobre los propósitos, socializar ideas, motivar, persuadir, construir capacidades en recursos humanos especializados, diseñar y aplicar incentivos que tengan impacto en las unidades académicas

La USM tiene trabajo adelantado ya que algunos proyectos han sido presentados directamente al Fondo Competitivo MECESUP por las diferentes carreras, y otros a través de la Dirección General de Docencia, obteniendo recursos para su financiamiento. Entre otros destacan: "Centro de Investigación para la Calidad Educativa, CICE", "Centro Integrado de Aprendizaje en Ciencias Básicas", "Docencia activa para un aprendizaje efectivo y significativo de la Física", "Actualización curricular de la carrera de Ingeniería Civil industrial orientada a la formación de competencias".

f) Financiamiento

Parte del financiamiento provendría del Fondo Concursable MECESUP a través de los proyectos que la USM priorice según sus objetivos institucionales. Sin embargo, se requerirá de un presupuesto base de operación que complemente el financiamiento del Programa MECESUP y asegure la permanencia de los efectos de los proyectos en el tiempo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

g) Experiencias relacionadas en universidades internacionales.

Existen muchos centros a nivel de universidades con la misión de innovar y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje²⁹. Una muestra de éstos se incluye en el siguiente cuadro:

<i><u>Name of the Centre</u></i>	<i><u>University</u></i>
<u>Centre for Teaching, Learning and Assessment</u>	University of Edinburgh
<u>Centre for the Enhancement of Learning, Teaching and Scholarship</u>	University of Canberra
<u>Eberly Center for Teaching Excellence</u>	Carnegie Mellon University
<u>Center for Teaching Effectiveness</u>	University of Delaware
<u>Center for the Enhancement of Teaching and Learning</u>	Georgia Institute of Technology
<u>The Derek Bok Center for Teaching and Learning</u>	Harvard University
<u>The Teaching and Learning Laboratory</u>	Massachusetts Institute of Technology, Cambridge
<u>Center for Teaching, Learning and Faculty Development</u>	Michigan Tech University
<u>Center for Teaching and Learning</u>	University of Pennsylvania
<u>The McGraw Center - Enhancing Teaching and Learning</u>	Princeton University
<u>Center for Teaching and Learning</u>	Stanford University
<u>Centre for Development of Teaching & Learning</u>	National University of Singapore
<u>The Centre for Teaching and Academic Growth</u>	University of British Columbia
<u>Institute for Teaching and Learning</u>	University of Sydney

Una referencia como Dirección de Enseñanza y Aprendizaje que forma parte del Organigrama de la Administración Central de una universidad, es Office of Vice Provost for Teaching and Learning: University of California, Berkeley.³⁰

²⁹ Dos referencias que incluyen una lista de estos centros en diferentes países son las siguientes: <http://www.cdlt.nus.edu.sg/cdtlhome/centres.htm> o http://www.hofstra.edu/faculty/ctse/cte_links.cfm



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

h) Experiencias en universidades nacionales.

A nivel nacional las experiencias son incipientes y gradualmente se está instalando la idea de crear centros o Direcciones de Innovación en el Pregrado. Las principales experiencias enfatizan calidad o desarrollo de nuevas metodologías basadas en enfoque de competencias. Algunas referencias son las siguientes:

- **Universidad de Chile:** Unidad de Reforma del Pregrado³¹, Unidad de Desarrollo y Perfeccionamiento Docente³², ambas dependientes de la Dirección de Pregrado.
- **PUC:** Mantiene programas de innovación en las Facultades de mayor tamaño. A nivel de la Administración Central apoya a través del Centro de Apoyo al Rendimiento Académico. C.A.R.A.³³
- **Universidad de Concepción.** Centro de Formación y Recursos Didácticos, dependiente de la Dirección de Docencia³⁴
- **Universidad de Talca:** Centro de Innovación y Calidad de la Docencia (CICAD)³⁵
- **USACH:** Unidad de Innovación Educativa³⁶, y Centro de Investigación en Creatividad en Educación Superior (CICES)³⁷
- **Universidad Austral de Chile.** Departamento de Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular (DACIC)³⁸. En particular la Unidad para la Innovación y la Calidad en la Docencia (UNICAD)³⁹

³⁰ <http://education.berkeley.edu/>

³¹ http://www.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=4827

³² http://www.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=edocente

³³ <http://www.puc.cl/dge/salud/html/contenido/psicologica/cara.htm>

³⁴ <http://www.cfrd.cl/new/index.php?intro=fin>

³⁵ <http://cicad.otalca.cl/>

³⁶ Su misión es proponer acciones que permitan la evolución y actualización del modelo educativo, en función de las exigencias internas de calidad de la docencia, y de la implementación progresiva del Sistema de Créditos Transferibles del Consejo de Rectores

³⁷ <http://web.usach.cl/cices/>

³⁸ <http://www.uach.cl/direccion/pregrado/dacic/index.htm>

³⁹ <http://www.uach.cl/direccion/pregrado/dacic/unicad/index.htm>



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

3.3 Creación de la Dirección de Admisión y Registro Académico.

Se propone la creación de la Dirección de Admisión y Registro Académico, dependiente de la DGD, con el objetivo de mejorar la coordinación del proceso de admisión y vincularlo con el posterior proceso de matrícula y registro estudiantil y docente. Ambos procesos están muy relacionados y se alcanzaría una mayor sinergia en los servicios prestados al alumno desde incluso antes que postule a la universidad. La Dirección de Admisión y Registro Académico fusionaría la actual Dirección de Admisión y la Dirección de Estudios.

Algunas experiencias a nivel nacional que mantienen una Dirección de Admisión y Registro Académico son las siguientes:

- **Universidad Católica de Chile:**

“La Dirección de Servicios y Registros Docentes (DSRD) es una de las Direcciones dependientes de la **Vicerrectoría Académica** de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Su misión es el estudio, ejecución y coordinación de la política académica estudiantil universitaria, en lo que respecta a admisión y selección, información académica, aplicación y control de la reglamentación. Incluye el área de Difusión, Admisión, y Registros Académicos. *“El área de Registros Académicos y certificación es la instancia que fiscaliza el cumplimiento de aquellas materias que le encomiendan los reglamentos estudiantiles. Es el depósito central de los requerimientos de datos institucionales para el desarrollo de políticas. Está encargado de la interpretación y ejecución de la política académica desarrollada por los docentes y aprobada por la administración”*⁴⁰

- **Universidad de Chile.**

La Universidad de Chile mantiene unidades de Admisión y Registro en forma separada, pero a diferencia de la USM en que Admisión depende del VRA y Registro (Dirección de Estudios) depende del DGD, ambas dependen del Director de Pregrado quien las coordina, lo cual facilita el trabajo posterior del Vicerrector Académico.

- **Universidad de Concepción.**

La Unidad de Admisión y Registro Académico Estudiantil es la unidad responsable de todo lo relacionado con la admisión de los estudiantes y

⁴⁰ <http://www.uc.cl/dara/dsrd.html>



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

el registro académico de los alumnos de la Universidad. Esta Unidad depende de la Dirección de Docencia.

○ *Universidad Austral de Chile.*

Tiene un Departamento de Admisión y Matrícula y otro Departamento de Registro Académico Estudiantil, ambos dependientes de la Dirección de Estudios de Pregrado, quien coordina y reporta al Vicerrector Académico.

3.4 Creación de la Dirección General de Relaciones Estudiantiles (DGRREE), (actual DRREE) y nueva dependencia.

Esta propuesta incluye dos medidas.

En primer lugar, la actual DRREE se transforme en una Dirección General que pase a depender directamente del Vicerrector Académico, con el propósito de que el DGD –Dirección de la cual depende actualmente DRREE- concentre su tiempo al cumplimiento de objetivos y metas asociados al proceso de enseñanza y aprendizaje.

En segundo lugar, la dependencia directa del Vicerrector Académico no significaría distraerlo en forma significativa de sus funciones por dos razones: i) algunas funciones que hoy se desarrollan en la DRREE son de carácter financiero, ya que corresponden a renegociación de deudas de aranceles de pregrado, lo cual es una tarea que ya no realizaría DRREE y pasaría a ser cumplida directamente por la VREA, saliendo del ámbito de la VRA⁴¹. Este cambio constituiría una disminución de la carga de trabajo y responsabilidades que demandan tiempo del DRREE, DGD y en última instancia del VRA; ii) la creación de una Secretaría Técnica, como se propone más adelante, colaboraría con el Vicerrector en el cumplimiento de funciones susceptibles de ser delegadas, en el ámbito de las relaciones estudiantiles.

Por otra parte, al transformarse en Dirección General, los programas y planes de acción pueden vincularse más a los procesos docentes, contribuyendo a una formación más integral de los estudiantes, a través de cursos, y campañas de difusión sobre conductas de alto riesgo, entre otras.

⁴¹ Actualmente una parte de las tareas que asume el Director de RREE, y que informa al VRA a través del DGD, corresponde a firmas de instrumentos de deuda de los estudiantes morosos, lo cual ya no sería preocupación de la VRA.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

3.5 Creación de la Dirección General de Investigación: Hacia una Vicerrectoría de Investigación

La propuesta es fortalecer la gestión de la investigación en la USM, a través de la división de la actual Dirección General de Investigación y Postgrado (DGIP) en dos direcciones una de las cuales se concentraría exclusivamente en investigación, con el propósito de asumir objetivos específicos más ambiciosos que le demandaría más dedicación, tanto internamente como en sus relaciones externas.

Entre las 13 funciones descritas por el Reglamento Orgánico para ser cumplidas por la DGIP, no más de 4 se refieren a labores en el ámbito de la investigación propiamente tal, con un énfasis en acciones administrativas. La nueva Dirección General de Investigación debería estar más orientada a liderar la gestión institucional de la investigación en la USM, siendo más proactiva en la promoción de políticas y en el apoyo a los grupos de investigación. Sus funciones serían más próximas a una Vicerrectoría de Investigación, con el propósito de fortalecer capacidades para alcanzar gradualmente dicho estatus. Entre otras funciones se proponen las siguientes:

- a) Lograr mayor vínculo entre la USM y su entorno con el propósito de explorar nuevas asociaciones, redes, alianzas que fomenten la investigación, atraigan recursos, y difundan sus resultados. En particular, se espera un mayor vínculo con la empresa
- b) Apoyar a los investigadores y grupos de investigación en su exploración de alianzas e interacción internacional en áreas de interés para su desarrollo.
- c) Formular políticas de investigación tanto a nivel disciplinario como transdisciplinario, con el objetivo de aumentar los grupos de investigación así como la producción científica y tecnológica en la USM.
- d) Asumir un rol de mayor coordinación entre todas las instancias que participan en investigación, desarrollo, e innovación en la USM con el propósito de aprovechar sinergias. En particular, coordinar acciones entre los centros de investigación e innovación existentes y fomentar la creación de nuevos centros.
- e) Del mismo modo, se requiere tener una visión y objetivos de largo plazo tendientes a generar condiciones para el desarrollo de *spin-off*. Chile tiene un desarrollo incipiente en esta área pero es fundamental que universidades que muestran una destacada productividad científica y tecnológica en algunas áreas, como la USM, orienten sus acciones de investigación con esta visión de largo plazo. Incluso algunas universidades chilenas tienen como objetivos de largo plazo



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

desarrollar Oficinas de Transferencia de los Resultados de la Investigación (OTRI) y Parques Científicos y Tecnológicos. La USM tiene trabajo adelantado en algunas áreas tales como el Instituto Internacional para la Innovación Empresarial (3ie), y los Centros Multidisciplinarios para la Innovación y Transferencia Tecnológica (CMITT). La idea es que estos organismos mantengan su autonomía, pero que el Director de Investigación contribuya a una mayor articulación, sinergia y coordinación.

Esta propuesta requiere una retroalimentación de la comunidad universitaria más activa en investigación, desarrollo e innovación. Para lograrlo se propone la organización de un Encuentro de Investigación Interno en la USM, sobre la base de un programa que incluya invitados nacionales reconocidos en el campo de la gestión institucional de investigación, y relatores de grupos de investigación de la USM. El objetivo principal sería analizar elementos de diagnóstico y propuestas para impulsar la investigación en la USM. Se recomienda realizarlo el mes de enero 2009.

3.6 Creación de la Dirección General de Postgrado.

Se propone la creación de una Dirección General de Postgrado con el propósito de focalizar esfuerzos en el desarrollo del postgrado en la USM. Las razones son similares a las descritas en el caso anterior, esto es necesidad de cumplir objetivos más ambiciosos a través de un mayor liderazgo en la formulación, implementación y monitoreo de políticas e instrumentos de corto y largo plazo. La creación de una Escuela de Postgrado que coordine los diversos programas, así como fomenta nuevos programas transversales contribuiría a mejorar la eficiencia y acreditación del área de postgrado. Sin embargo, su funcionamiento requeriría nuevos instrumentos y rediseño organizacional, con un rol más protagónico de la Escuela en la administración de todos los programas. Esta condición no es fácil de lograr en un contexto en que no existe una Escuela de Ingeniería a nivel de pregrado.

La USM tiene espacios para crecer en el postgrado y debe hacerlo para no disminuir su participación en el nuevo contexto nacional de mayor crecimiento del capital humano avanzado. Además, la USM no está acreditada institucionalmente en Postgrado, y mantiene un reducido número de programas de doctorados acreditados, todo lo cual demandará mayor protagonismo de una Dirección General centrada en estos objetivos.

Sería deseable replicar la idea de un Encuentro Interno de Postgrado en la USM con el objetivo de generar las bases de un futuro programa de trabajo



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

para una nueva Dirección General de Postgrado. La fecha sugerida es enero 2009.

3.7 Fortalecimiento y construcción de capacidades de gestión universitaria en todos los niveles de la USM, y creación de la Secretaría Técnica de la VRA

La propuesta es que la USM invierta en fortalecer y/o construir capacidades de gestión universitaria en todos los niveles. En particular existe una necesidad de crear una Secretaría Técnica en la VRA, que desarrolle labores propias de un gabinete técnico, lo cual contribuiría a que el Vicerrector Académico focalice sus esfuerzos al desarrollo académicos en los tópicos más fundamentales, y delegue aspectos administrativos que le consumen tiempo y lo distraen de las funciones principales.

La Secretaría Técnica cumpliría funciones que alivien la agenda del Vicerrector, y colaboraría con él y con los Directores Generales apoyándolos en el desempeño de algunas funciones específicas. La Secretaría Técnica podría contratar –dependiendo de los requerimientos- a profesionales de apoyo para trabajos temporales o permanentes. Además, la Secretaría Técnica, como dependencia directa del VRA, trabajaría en estrecha colaboración con los profesionales de la Dirección de Planificación, VREA y los propios profesionales de la VRA; en particular de aquellos que cumplen funciones en la Unidad de Coordinación Institucional, de dependencia actual del DGIP. El trabajo de los profesionales de la Secretaría Técnica tendría mayor impacto en la medida que se defina su participación en procesos de responsabilidad primaria y secundaria en la VRA.

La USM tiene unidades académicas que se han adaptado bien al nuevo entorno de políticas públicas, desarrollo del mercado de la educación superior y nuevas oportunidades que ofrece el desarrollo de la denominada sociedad basada en el conocimiento. La construcción de capacidades de gestión universitaria ha sido determinante en esta adaptación y desarrollo, lo cual aumenta la eficiencia en el uso de los recursos y las posibilidades de mayor desarrollo académico. En breve, mayores capacidades de gestión abren hoy más oportunidades de desarrollo en todos los campos del quehacer de la USM, incluyendo la VRA.

En este contexto, llama la atención que la VRA tenga un reducido equipo de profesionales de apoyo a la gestión académica, lo cual es un hecho que se arrastra durante años. En cambio, la VREA mantiene un equipo técnico que con el tiempo desarrolla nuevas capacidades, consolida políticas y formaliza procedimientos, los cuales contribuyen a profesionalizar la gestión en el ámbito económico. Del mismo modo, la Dirección de Planificación y Desarrollo cuenta con un equipo de profesionales más estables.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

Una hipótesis para explicar el menor desarrollo de profesionales de la gestión académica, es que la comunidad de académicos tenga la percepción de que no es tan necesario invertir recursos en dicha área, ya que en última instancia la gestión académica se realiza en los Departamentos, Sedes, Campus, y Centros de Investigación y, por tanto, la asignación de recursos debe privilegiar el desarrollo de las unidades académicas descentralizadas. Este es un argumento común en algunas universidades que subestiman el impacto que pudiera tener la administración central en el desarrollo institucional. Sin embargo, no es un argumento válido en el contexto competitivo actual, en que la tendencia es hacia la profesionalización de la gestión universitaria tanto en la administración central como en las propias unidades académicas.

3.8 Redefinición de la misión de la DGAT y fortalecer el diseño e implementación de políticas.

El tratamiento de las actividades de asistencia técnica se ha abordado en otras universidades, que concentran carreras de ingenierías y actividades de investigación e innovación, a través de la creación de un organismo institucional especializado, cuya función principal es coordinar y ejecutar las actividades de asistencia técnica y capacitación.

Es el caso, por ejemplo, del actual Centro de Investigación, Desarrollo, e Innovación de Estudios y Materiales (IDIEM) de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile⁴²; de la Dirección de Investigación Científica y Tecnológica (DICTUC) de la Escuela de Ingeniería de la Universidad Católica; o del Instituto de Investigaciones Tecnológicas (IIT) de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Concepción. En estas universidades existe un organismo superior, la Facultad⁴³, que concentra el esfuerzo de los diferentes Departamentos Académicos para ofrecer servicios rutinarios de análisis, mediciones, calibraciones, ensayos, etc., y otros no rutinarios tales como estudios, diseños, asesorías científicas y tecnológicas, e incluso desarrollo de proyectos de ingeniería. En la USM no existe una Facultad, sino Departamentos, lo cual marca algunas diferencias en la gestión de asistencia técnica desde la perspectiva institucional.

Las recomendaciones a partir de la experiencia de la USM y de las tres universidades antes señaladas, son las siguientes.

En primer lugar debe profesionalizarse la gestión de asistencia técnica y capacitación en la USM, lo cual requiere crear un organismo especializado con la misión de capacitar y prestar servicios de ingeniería y tecnología a

⁴² Esta es la denominación vigente a partir del año 2005, sin embargo, la marca IDIEM corresponde al Instituto de Investigación y Ensayos de Materiales.

⁴³ Que retiene los excedentes generados en estas actividades.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

empresas públicas y privadas. Este organismo coordinaría e integraría las diversas áreas de la ingeniería de la USM, en los ámbitos de innovación, transferencia tecnológica, capacitación y asistencia técnica relacionada con los campos de estudios e investigación de la USM. Actualmente la misión de la actual DGAT es difusa ya que incluye fomento, supervisión, administración, pero no un mandato claro de organismo de asistencia técnica profesional con énfasis en resultados.

En segundo lugar, es fundamental dotar al Director de dicho organismo especializado de un mandato claro respecto de metas a alcanzar, lo cual requiere de incentivos asociados a éstas, incluyendo beneficios pecuniarios para el gestor y para los académicos y Departamentos que participen de la actividad.

En tercer lugar, es fundamental definir un Consejo o Directorio del organismo especializado en asistencia técnica y capacitación, el cual debiera estar integrado por profesionales y académicos orientados a apoyar a la gestión y exigir resultados.

En cuarto lugar, es necesario evaluar un cambio organizacional del organismo de asistencia técnica y capacitación considerando al menos dos modelos: i) Mantener la actual estructura organizacional y dependencia de la VRA, pero con una misión y metas más ambiciosas, con un nuevo perfil del Director y personal directivo; ii) crear una sociedad anónima que responda a un Directorio Corporativo especializado.

El primer modelo se aproxima al caso del IDIEM de la Universidad de Chile y del IIT de la Universidad de Concepción, el cual está en contacto más estrecho con la Escuela o Facultad de Ingeniería a través del Decano. Esta puede ser una ventaja o desventaja dependiendo de la cultura interna de los académicos y del modelo de gobernabilidad y gestión. Por ejemplo, en algunos casos puede existir un celo extremo en el logro de un vínculo entre asistencia técnica y academia que limite la generación de ingresos netos.

El segundo modelo es más cercano al del DICTUC de la PUC, el cual es una sociedad anónima que maximiza sus objetivos y responde a un Directorio de la Facultad de Ingeniería. Esta alternativa tiene mayor espacio en su gestión para cumplir metas más ambiciosas en generación de ingresos, ya que no está limitada por la relación con un directivo superior, el Vicerrector Académico, sino que dispone de mayor autonomía al depender de un Directorio Corporativo. Además, en este último caso, existe la posibilidad de que algunos académicos, dependiendo de su nivel de rentas, tenga ventajadas tributarias al operar a través de un organismo con RUT diferente al de la USM. Sin embargo, el riesgo en este caso, podría ser un excesivo nivel de autonomía que lo aleje de la academia, y privilegie la generación de excedentes por sobre las actividades de transferencia tecnológica más propias de la misión de la USM.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

4. Consideraciones finales

Algunas consideraciones finales a partir del diagnóstico y propuestas son las siguientes:

4.1 No existe regla de oro en organización universitaria.

La administración central de las universidades asume diversas modalidades de organización de acuerdo a los objetivos estratégicos que se propongan alcanzar, pero también según su modelo de gobernabilidad, condicionantes históricas, cultura organizacional, y liderazgos⁴⁴. Lo importante es identificar cuáles son los factores críticos de éxito que debe cumplir una organización para ejercer un liderazgo en la administración central. No existe una regla de oro al respecto, y por ello las recomendaciones aquí propuestas sólo son referenciales.

4.2 Gobernabilidad y gestión

La VRA de la USM enfrenta restricciones institucionales dadas por el modelo de gobernabilidad para cumplir un rol más protagónico en la formulación, implementación y monitoreo de políticas más efectivas para alcanzar altos niveles de calidad y productividad académica. Esta es una restricción frecuente en universidades tradicionales chilenas. De este modo, las propuestas realizadas consideran tales restricciones y, por tanto, permiten avanzar en las actuales condiciones de la gobernabilidad de la USM.

De esta manera, es posible avanzar para mejorar la situación actual, a través de políticas más activas, reorganización de áreas como las aquí propuestas, rediseño de procesos, y mejores prácticas de gestión institucional a través de nuevas reglas del juego y de incentivos. Del mismo modo, los cambios aquí sugeridos para la VRA debieran ser complementados con modificaciones al rol que actualmente asumen otros organismos directivos. En particular, la Dirección de Planificación y Desarrollo requeriría potenciar su área de Análisis Institucional y mecanismos que le permitan avanzar en la implementación del Plan Estratégico y así responder a los nuevos requerimientos de información y análisis de la DGAC, entre otros.

4.3 USM es de tamaño mediano, pero de alta complejidad en su gestión dado los niveles de educación terciaria que cubre.

⁴⁴ Algunas crean un nivel de Prorectoría que cumple diversos fines, otras crean Vicerrectorías en áreas que podrían perfectamente ser Direcciones, etc.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

La USM tiene un tamaño mediano si se considera el número de alumnos de pregrado, un bajo nivel de dispersión de disciplinas en carreras de la ingeniería y ciencias, y un bajo número de estudiantes de postgrado. Estos parámetros definen un nivel intermedio de requerimientos de unidades de gestión académica en su organigrama, en relación a las instituciones de educación superior nacional. Sin embargo, la USM tiene un nivel de complejidad en su gestión académica adicional al de otras universidades, por dos razones.

En primer lugar, la institución comprende todos los niveles de educación terciaria: técnicos, licenciaturas y carreras de pregrado, programas de postgrado a nivel de magíster y doctorado, y educación continua incluyendo postítulos y capacitación, las cuales reportan a un vicerrector académico. Otras universidades de tamaño intermedio o superior, participan también en todos los niveles de educación terciaria pero a través de diferentes organizaciones, concentrando el rol del vicerrector académico en las actividades de pregrado y postgrado⁴⁵. En cambio, el vicerrector académico de la USM asume la responsabilidad de velar por la actividad académica de todos los niveles.

En segundo lugar, la USM tiene 2 sedes, además de los campus, lo cual requiere continua atención del vicerrector académico para atender requerimientos de directivos en diferentes ciudades en el cumplimiento de su función⁴⁶. Más aún, la USM está en un proceso de expansión en el Campus Santiago, lo cual demandará más atención del Vicerrector Académico.

Ambas razones son el fundamento para fortalecer la profesionalización de la gestión en la Administración Central. Es altamente conveniente que este objetivo conlleve un diagnóstico del funcionamiento y efectividad de los procesos institucionales, tanto en el ámbito académico como en el económico y administrativo. De este modo, será posible conocer las fortalezas y debilidades que tiene el modelo matricial de gestión universitaria de la USM, particularmente en la relación entre las autoridades centrales de la Universidad y las sedes. Los elementos de diagnóstico del funcionamiento de la VRA dan cuenta de que las sedes han registrado un alto crecimiento de su matrícula y complejidad, lo cual significa necesidades de mayor coordinación, e incluso de nuevas políticas para alinear objetivos de las sedes con propósitos institucionales. En algunos casos se ha logrado una coordinación de gestión, y se han superado dificultades derivadas de vacíos en la reglamentación. En otras, sin embargo, permanecen estas debilidades ya que se requiere una revisión de los procesos y estructuras administrativas existentes en las sedes y campus. En

⁴⁵ . En particular, la PUC, Universidad de Concepción, y Universidad Católica del Norte, entre otras, participan en la formación de técnicos de nivel superior e ingenierías de ejecución a través de centros de formación técnica e institutos profesionales con estructura separadas de la universidad.

⁴⁶ Si bien el Reglamento Orgánico establece que los directores de sedes coordinarán la aplicación de las políticas institucionales y los planes relacionados con su propia Sede, con la Rectoría, con el Secretario General y con el Contralor General, en la práctica el Vicerrector Académico desempeña un rol central en dicha coordinación.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

breve, es necesario evaluar políticas y procedimientos en Casa Central, Sedes y Campus con el propósito de optimizar la gestión institucional. Se trata de definir un nuevo trato en un entorno más competitivo. De otro modo, se corre el riesgo de que aumente la complejidad en sedes y campus y surjan nuevas situaciones que se tenderían a resolver puntualmente, sin que necesariamente su solución coincida con una estrategia coherente y con visión de largo plazo.

4.4 Profesionalización de la Vicerrectoría Académica es fundamental.

Las masas críticas de académicos son determinantes en la calidad y productividad en el quehacer académico, pero como es obvio no son suficientes para el desarrollo de la universidad. La USM requiere comprometer a toda la comunidad en el logro de los objetivos estratégicos que se ha propuesto alcanzar. En este proceso es fundamental involucrar a la comunidad universitaria en procesos de planificación estratégica, profundizar la autonomía académica pero en un marco regulatorio adecuado de rendición de cuentas, vincular objetivos y metas a incentivos, implementar políticas y asignaciones presupuestarias coherentes, entre otras. El fortalecimiento y/o construcción de capacidades de gestión institucional es fundamental en este desafío.

4.5 Liderazgo de directivos en todos los niveles de la organización.

Las propuestas sobre rediseño organizacional, y prácticas de gestión institucional en el área académica entregadas en las secciones previas, contribuyen a lograr objetivos estratégicos, pero constituyen sólo una parte del proceso de mejoramiento de la gestión. En efecto, la implementación de políticas y acciones requiere un liderazgo en la conducción del proceso, el cual corresponde a quienes ejerzan labores directivas en todos los niveles de la USM.

Es necesario, además, que la universidad formalice políticas, normas y procedimientos en ámbitos académicos claves que constituyan los pilares que aseguren calidad de la actividad académica, así como eficiencia interna y externa, y *accountability*. El desafío es manejar tensiones entre tradición y cambio en la USM, tener metas claras, descentralizar decisiones que involucren beneficios, costos y riesgos, incluyendo variables económicas, y generar condiciones para alinear objetivos institucionales con objetivos de las unidades académicas. De otro modo, estos últimos no se comprometerán con los cambios.

La adopción de decisiones en que los directivos perciben el beneficio futuro desde la perspectiva institucional, mientras que la comunidad universitaria percibe sólo los costos presentes, forman parte de la estrategia de administración del cambio organizacional. En esta fase es fundamental motivar, persuadir usando un sistema de información e indicadores que den cuenta de los costos de perpetuar el estado actual, cualquiera sea éste, y las oportunidades que se desaprovechan si no se actúa a tiempo. De este modo, se avanza en las



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

soluciones, a nivel de cuerpos colegiados y de gestión institucional en todos los niveles de la organización.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

Anexos. Propuesta de rediseño organizacional.

Aspectos generales de la propuesta de rediseño organizacional

Sobre la base de los elementos de diagnóstico descritos en la primera parte, las propuestas de rediseño organizacional se resumen en el cuadro 1:

Cuadro 1 Síntesis de diagnóstico y propuestas de rediseño organizacional		
Ámbito	Elementos de diagnóstico	Propuestas.
Vicerrectoría Académica	VRA tiene limitaciones –dado el modelo de gobernabilidad- para mejorar eficacia interna y externa.	Estatutos y Reglamentación permanece, pero se efectúan propuestas a través de innovaciones en políticas e instrumentos.
	VRA carece de estructura organizacional para liderar mejoramientos continuos de calidad en el ámbito académico	Creación de la Dirección de Calidad con una Unidad de Autoevaluación de dependencia del VRA
	VRA carece de equipos profesionales de apoyo	Creación de Secretaría Técnica y refuerzo de profesionales.
Dirección General de Docencia	Necesidad de mayor coordinación del proceso de Admisión en la VRA	Creación de la Dirección de Admisión y Registro Académico (alumnos-docente), de dependencia de la DGD.
	DGD no tiene estructura organizacional para focalizar y liderar innovación en proceso de enseñanza y aprendizaje.	Creación de la Dirección de Enseñanza y Aprendizaje de dependencia de la DGD
	DGD se ocupa actualmente de asuntos estudiantiles, menos relacionados con el proceso docente.	DRREE se transforma en Dirección General y pasa a depender del VRA
Dirección General de Investigación y Postgrado	Debilidades en Gestión Institucional de la Investigación (organización)	Dirección General de Investigación (excluye postgrado). Concentración en Gestión y Coordinación Institucional de la Investigación, Desarrollo e Innovación.
	Debilidades en Gestión Institucional del Postgrado (organización)	Dirección General de Postgrado (excluye investigación). Concentración en Gestión y Coordinación Institucional del Postgrado.
Dirección General de Asistencia Técnica	Indefiniciones y debilidades en Gestión Institucional	Redefinición del rol y fortalecimiento de políticas e instrumentos que le permitan cumplir una función especializada.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Vicerrectoría Académica

Las propuestas recomendadas tienen impacto en 3 tipos de modificaciones del organigrama de la VRA, según ilustra el diagrama 1:

a) Nivel de Direcciones Generales:

- i. Creación de la DGAC
- ii. División de la Dirección General de Investigación y Postgrado en dos Direcciones Generales, una especializada en Investigación que coordina además Centros de Investigación e Innovación, y otra especializada en Postgrado.

b) Nivel de Direcciones

- i. Creación de la Dirección de Enseñanza y Aprendizaje.
- ii. Creación de la Dirección de Admisión y Registro Académico que absorbe la actual Dirección de Estudios y Dirección de Admisión.
- iii. Dirección de Relaciones Estudiantiles, se transforma en Dirección General, y sustituye dependencia desde la DGD a una dependencia directa del Vicerrector Académico.

c) Nivel VRA

- i. Creación de Secretaría Técnica del Vicerrector.
- ii. Fortalecimiento y/o construcción de capacidades de gestión en RRHH en la VRA y otros niveles directivos.
- iii. Reformulación de políticas y rediseño de procesos, en particular en su relación con las sedes y campus.



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA
Vicerrectoría Académica

Diagrama 1 Propuesta de Organigrama hacia el cual tender gradualmente

