

J.D. 17.05.2018

JUNTA DIRECTIVA
Sesión Ordinaria del 17 de mayo del 2018

En Santiago, a 17 de mayo del 2018, en Campus Macul de la U.M.C.E, siendo las 17:30 Hrs, se reúne la H. Junta Directiva en sesión ordinaria y bajo la presidencia del Prof. Raúl Morales. Actúa como Secretario el Sr. Jaime Acuña Iturra, Secretario General de la Corporación.

Considerando la toma de las dependencias de la Universidad, la sesión se desarrolla en la Sala 201 del Hotel Plaza Ñuñoa, ubicado en Irrazaval 3490, comuna de Ñuñoa.

Asistentes:

Presidente	Sr. Raúl Morales Segura,
Rector	Sr. Jaime Espinosa Araya
Directores	Sr. Marcial Beltramí Boisset,
	Sr. Vidal Basoalto Campos
	Sr. Hernán Villarroel Morales,
	Sr. Hugo Jorquera Contreras,
	Sr. Rodrigo González López,

Representante de la FEP

Se excusan: El Sr. Luis Eduardo Thayer Morel, el Sr. Humberto Zaccarelli Sichel y el Sr. Juan Eduardo García-Huidobro Saavedra.

Invitados: Sr. Claudio Rojas Miño, Prorector, Sr. César Marilaf Cortés, Director de Planificación y Presupuesto, Sr. Leonel Durán Durán, Director de Administración, el Sr. Daniel Ortega y el Sr. Julio Muñoz, representantes de Consultora Deloitte.

TABLA

1. Aprobación de Actas.
2. Cuenta del Presidente.
3. Cuenta del Rector.
4. Presentación del proyecto de fortalecimiento para instituciones de menos de cuatro años de acreditación.
5. Proyección de impacto de la dotación de académicos de la UMCE, en el contexto del plan de retiro voluntario.
6. Presentación de estudio realizado por Consultora DELOITTE
7. Varios.

DESARROLLO DE LA SESIÓN:

El Secretario General saluda a los presentes e informa que se han excusado los Sres. Juan Eduardo García Huidobro, Luis Thayer y el Prof. Zaccarelli, este último por encontrarse convaleciente.

El Presidente saluda y consulta si se mantiene la Tabla que había, lo que es confirmado por el Secretario General, señalando que por tratarse de una sesión ordinaria corresponde revisar y aprobar el acta de la sesión anterior, además de entregar la Cuenta del Rector.

1. APROBACIÓN DE ACTAS.

El Presidente ofrece la palabra y el Sr. González informa que no estuvo presente en esa sesión y expresa que respecto de las actas anteriores, no tiene observaciones que formular.

El Presidente indica que si hubiese alguna observación adicional, se puede recoger; de lo contrario, se aprueban las actas.

2. CUENTA DEL PRESIDENTE

El Presidente Informa que no tiene cuenta que entregar y le ofrece la palabra al Rector.

3. CUENTA DEL RECTOR

El Rector agradece y señala que el documento que les está entregando, contiene una síntesis de lo que va a comentar. Informa que es público y notorio, que la Universidad se encuentra en una situación de anormalidad, por cuanto los dos campus están tomados por estudiantes que participan en el movimiento feminista. Da cuenta que el miércoles 9 de mayo, a las 21:00 horas, tomaron posesión de los espacios universitarios alrededor de 400 mujeres. En principio, con refuerzos de mujeres del Campus Juan Gómez Millas. Comenta que el movimiento en comento es transversal a gran parte del sistema universitario, donde existe solidaridad entre las mujeres estudiantes de las universidades. Señala que desde su visión personal del tema, no puede sino valorar y apoyar la causa y los principios que inspiran este movimiento, comprendiendo la injusticia histórica que ha habido respecto del rol de la mujer en la sociedad, frente a un patriarcado dominante que las ha dejado en un plano de inferioridad. Estima que la sociedad chilena y la sociedad planetaria, tiene cuentas pendientes con el género femenino. No quiere exculpar al género masculino, pero la educación, la crianza y sobre todo los planos culturales han contribuido a mantener una discusión que necesita ser revisada a la luz de los nuevos juicios filosóficos y antropológicos de la reflexión que existe actualmente de la mujer.

Comenta que en el caso de la Universidad, se observa que hay grupos distintos, con compartimientos distintos a esta realidad, pero que falta conocer y que desde su punto de vista y lo que concierne a la gestión rectoral, están disponibles para poder entrar en un proceso comprensivo, dialógico e interactivo en la construcción de una nueva relación.

Señala que este movimiento ha irrumpido con una fuerza impresionante en el mundo universitario, hay corrientes de adhesión muy fuertes de otros sectores de la sociedad y que se ha abierto un debate público que por primera vez se posiciona de manera importante y determinante. El hecho de que haya 17 universidades en toma, instala el debate como gran tema. No se saben los alcances temporales de este movimiento, y tampoco su deriva. Dado su carácter inédito, no se estaba preparado para una situación como ésta, porque nunca había habido una toma con estas características. Informa que se han tomado los resguardos para los procesos delicados de la administración de la Universidad, tanto en lo académico como en lo administrativo, no sin dificultades. Indica que se sabe que las estudiantes están haciendo un petitorio, que harían llegar el martes o miércoles de la próxima semana y que va en línea con un petitorio nacional. Por el intermedio del Prof. Beltramí, se ha sabido que la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, ya ha entregado un petitorio de 18 páginas, muy contundente, con muy buena argumentación y que, seguramente, estas propuestas se van a ir repitiendo entre las distintas universidades, solamente con ajustes y adaptaciones locales. Anticipa como dificultad que en el petitorio que se entregue se ponga como exigencia la expulsión de académicos, estudiantes y funcionarios, sin un debido proceso. Informa que en el petitorio de la Facultad de Ciencias de la Universidad de Chile, tiene entendido que no vienen nóminas. A continuación pregunta al Prof. Beltramí si puede informar un poco más.

El Sr. Beltramí informa que vio que los puntos del documento son bastante adecuados. Comenta que el tema más complejo advertido sería que se plantea la conformación una comisión que revise todos los programas de asignaturas para analizar si hay temas que sean contrarios al tema feminista y que la bibliografía sea paritaria entre autores y autoras. Señala que se propone que una comisión formada por personas que sepan de feminismo analice y censure alguna bibliografía o a algunos autores, lo que es un tema complejo desde el punto de vista académico. También exigen paridad en los concursos de académicos y académicas y la participación obligatoria de funcionarios administrativos en talleres de feminismo; que se dispongan cursos

obligatorios para poder entrar a trabajar en la Universidad. Complementa su informe señalando que estos talleres tendrían que ser impartidos por mujeres. Hace referencia a otras materias de carácter interno. Indica que las estudiantes de dicha toma no plantean una sanción inmediata, pero sí que se aceleren los procesos con apoyo psicológico y legal para las afectadas. Concluye su intervención indicando que endicho petitorio no había listado de personas, ni disposición de sanciones inmediatas.

El Rector comenta que eso da una idea de cómo vendrá el de las estudiantes de la UMCE. Continúa su cuenta señala que respecto de las medidas de contingencia, lo primero es establecer un lugar donde reunirse como equipo directivo. También se han adoptado medidas para contar con espacios que permitan desarrollar la docencia de postgrado, para lo cual han acudido al Alcalde de Ñuñoa para que preste algún espacio en algún colegio u otra dependencia. Como resultado de aquello, se ha facilitado los colegios República de Siria y República de Francia y, desde luego, se cuenta con el liceo Mercedes Marín del Solar. Las clases se hacen de manera vespertina, aunque ha sido informado de que algunos programas estarían manifestado su adhesión al movimiento feminista, cesando las actividades de docencia de ellos. Los procesos administrativos se están llevando a cabo en el Liceo Mercedes Marín del Solar. Por otra parte, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad también se encuentra participando en temas de acreditación institucional y de carreras.

El rector informa que la mayor dificultad que ha habido es la de contar con espacios públicos o comunes para que los académicos y los funcionarios puedan reunirse. Expresa que ha habido mucha solidaridad por parte de los funcionarios y académicos que incluso han facilitado el espacio de sus hogares para reunirse. Expresa su interés y preocupación de encontrar un lugar donde poder reunirse con la comunidad y que, como Rector, tenga la oportunidad de poder reunirme con académicos y funcionarios, para mantener a la comunidad informada. Comenta que la normativa administrativa ha burocratizado el tema de arriendos de espacios. Informa además que, como dificultad adicional, al segundo día de la toma se vinieron abajo los sistemas informáticos y que, a pesar de que con más de un mes de anticipación se protegieron todos los procesos, se respaldaron los archivos, los sistemas y servidores cuentan con una autonomía de 12 horas en el evento de un corte de luz. Señala que la única forma de evaluar la situación y solucionar el problema es de manera presencial. Estima que la situación se podrá resolver mañana, con la constitución de una comisión encabezada por la Jefa de Informática, que es mujer, dado que el acceso es permitido solo a mujeres, acompañada de dos profesionales mujeres, externas, expertas en el tema y además, dos garantes, la Profesora Elisa Zúñiga, que es integrante del Consejo Académico y la funcionaria del Subdepartamento de Bienestar Estudiantil, la Sra. Paola Calderón. Este grupo intentará entrar mañana, mediando los contactos con la dirigencia de la toma a través del Director DAE.

Informa el Rector ha sido muy difícil entablar la interlocución con las dirigentes o líderes que permitan saber a quién dirigirse, dado que no ha información respecto de su orgánica interna. Señala que se están haciendo esfuerzos para entablar y mejorar el diálogo y que se sabe que las puertas se han abierto para algunas académicas y funcionarias, de manera que ha habido algunos accesos en eso. Él no quiere decir que la situación esté ciento por ciento controlada, pero en lo esencial la universidad está operando en un 80%. Más allá de la incomodidad de no tener su espacio físico habitual, la gente ha reaccionado con adaptación a las circunstancias. Lo otro que ha sido una dificultad, es que el único contacto formal de la toma que han tenido, es el de la presidenta de los padres de los niños del Jardín Infantil Remultrayén, Jardín infantil de los estudiantes que son padres de familias. Ellos han enviado un protocolo, pidiendo, exigiendo que el jardín siga funcionando, cuestión que ha sido difícil; primero, porque hay un pronunciamiento de las propias educadoras de párvulos y de auxiliares, muchas de las cuales están bajo la protección de la ACHS, que ha enviado recomendación sobre la inconveniencia de que funcione. Lo mismo de la JUNJI, que dice que si lo hacen, tiene que ser bajo ciertas condiciones; como la logística, alimentación, sanidad interna. Y lo mismo dice el Previsionista de Riesgos. Ayer les dieron respuesta, señalando, que con el dolor de su corazón, porque se tiene que pensar en los niños, no es posible, porque no están dadas las condiciones. Lo otro que hay que señalar es que anterior a este proceso, ya había uno de demandas estudiantiles muy intenso y exigente, donde se destacaban diferentes materias. Ahora llega este otro movimiento, con características tan distintas, que se superpone al movimiento anterior. El foco cambia radicalmente y predomina en la opinión interna de

la Universidad, qué va a pasar y cómo evoluciona el proceso feminista. Algunos sectores internos han emitido algunas declaraciones públicas, como la Facultad de Filosofía y Educación, la Facultad de Historia, Geografía y Letras, los Departamentos de Inglés, de Artes, de Básica, con distintos matices y enfoques. Lo ha hecho también la Corporación de Académicos y el Centro de Estudios Viola Soto. Lo que él hizo fue poner estos planteamientos sobre la mesa, para ver cuáles son las coincidencias o las diferencias y fue fácil el ejercicio, porque casi todos coinciden, salvo con los Departamentos de Inglés y de Artes, donde el tema tiene que ver con la adhesión al movimiento feminista. En los otros casos, son 6 temas que se repiten; uno tiene que ver con la preocupación de los académicos sobre el proceso de acreditación institucional; otros tienen que ver con la posición que ha manifestado el Departamento de Formación Pedagógica. Desde luego que el tema de construcción sobre el protocolo contra el acoso sexual, el tema de la triestamentalidad efectiva y el que se lleva todo el puntaje, es el conflicto que ocurre en la Dirección de Asuntos Estudiantiles y el Centro Médico. Ayer hubo Consejo Académico, donde él dijo lo mismo que ahora, sobre estos temas. Ha anunciado que pronto será comunicada la decisión que ya está tomada respecto del problema con la Dirección de Asuntos Estudiantiles y el Centro de Salud, una vez que sea conversado con las personas, por respeto a ellos, por eso hay que esperar algunos días. Él se ha hecho asesorar por miradas técnicas sobre los protocolos y procedimientos del centro de salud, observados por la SEREMI de Salud y que al final le han dicho varias personas que no es un problema grave el tema de cómo se están llevando adelante estos procedimientos, porque las normas se van modificando en tiempos cortos. A veces, las instituciones no alcanzan a reaccionar y se demoran en habilitar los protocolos. Pero, que el tema de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, no es un tema técnico, sino que el problema pasa por la personalidad de las personas que interactúan en este espacio, que coincidieron en diferencias tremendas que han hecho muy difícil lograr que se recupere la convivencia saludable de un espacio universitario. La idea no es echar a nadie, pero sí hacer modificaciones, desplazamientos de funciones para que se aminore esta mala convivencia. Este problema se ha irradiado a toda la universidad, se dice que lo que pasa allí, pasa en toda la universidad, cosa que no cree. Una vez resuelto este tema, los otros problemas son propios de una universidad que está en desarrollo. Algunas materias tienen que ver con aspectos jurídicos, otros temas tienen que ver con acuerdos comunitarios, que no se resuelven mediante un decreto emanado de la Rectoría, sino que tienen que ver con conversaciones, puestas de acuerdo y de decisiones que se demoran porque son complejas, como el caso de la Dirección de Asuntos Estudiantiles, donde toda decisión que tome como Rector, trae malas consecuencias y cualquier movimiento implica cambios de escenario. Pero la decisión está tomada, por dolorosa que sea. Él va a perseverar en una decisión de un documento mucho más amplio y detallado para poner al día a la comunidad universitaria que está preocupada de la acreditación y el rediseño curricular.

El Presidente pregunta si hay consultas al Rector.

El Sr. Beltramí pide la palabra y comenta que sobre la problemática de acoso y de abuso, recuerda que había una comisión triestamental que estaba abordando la materia. El Rector le responde que, efectivamente, se elaboró un documento por dicha comisión, en el que participaron varios actores, incluidos estudiantes, que generó un protocolo contra el acoso sexual y que ese documento pasó al Consejo Académico, se bajó a las bases académicas y se estimó que era incompleto e insuficiente, que no era lo suficientemente integral para dar solución a los muchos problemas. En razón de ello, el Consejo Académico acordó aprobar la creación de una comisión orientadora de denuncias contra el acoso sexual al interior de la Universidad. Mientras, se sigue trabajando en ese documento. Informa el Rector que dicha comisión ya está en funciones, constituida por dos psicólogos y una abogada, más otro abogado que participó activamente en el diseño del documento original. Los psicólogos son la Sra. Valentina Arriagada, de la Dirección de Asuntos Estudiantiles y el profesor Andrés Marió, del Departamento de Formación Pedagógica y la abogada Diana Rodríguez, del Departamento Jurídico. Eso está informado a la comunidad, están los mecanismos para poder acceder a esa comisión orientadora.

El Secretario General lo confirma. Agrega que esa comisión se instaló con todos sus integrantes el lunes de la semana pasada, dos días antes de la toma y en esa sesión se abordaron dos casos cuyo detalle desconoce por su carácter confidencial. Informa que, a la fecha, hay presentada la solicitud de un académico que ha

pedido ser atendido por la Comisión de Orientación y que la Contraloría Interna ordene la instrucción de una investigación porque había rumores en su contra. Esta comisión funciona para todo tipo de personas que se encuentren afectadas por este tema. Funciona para las presuntas víctimas y también para los presuntos acusados. No juzga, no califica. La calificación la hace la Contraloría Interna, a través del respectivo sumario. Esta comisión lo que hace, en tanto instancia preliminar, es acoger, entregar comprensión, proponer medidas y además, brindar las orientaciones correspondientes. Se ha advertido en la comunidad universitaria, sobre todo en los estudiantes, que hay mucha confusión respecto de lo que es el acoso sexual, versus otras conductas como el abuso sexual, que es un delito.

El Presidente comenta que en su percepción, junto al tema del acoso sexual, han empezado a surgir los temas de abuso de poder y de mal trato. Hace referencia al reportaje televisivo que se refirió a lo ocurrido en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile. Advierte que es una temática que pone a las instituciones en la necesidad de atender la situación y brindar soporte a la víctima y la del victimario, que en ambos casos requieren defensa y un soporte por parte de la Institución. La experiencia comparada es que en muchas universidades americanas y europeas, se ha trabajado estos temas por años, donde se han ido generando las oficinas de género, o las direcciones de género, como algo formal y parte de la institución. No como comisiones, que es algo temporal para atender una situación puntual. Comenta acerca de la existencia de un “defensor universitario” que actúa como una entidad jurídica de apoyo directo que acoge los recursos que plantean quienes se sienten afectados de una u otra forma, pero también dentro de la institucionalidad universitaria. Plantea que es una opción a considerar dado que aparentemente los protocolos no satisfacen, porque dicen que no son más que buenas intenciones. Estima que mientras no se aborde normativamente por el Estado estas materias en los cuerpos normativos correspondientes no habrá satisfacción con los acuerdos que se suscriban. Concluye su alocución opinando que el sistema va a tener que buscar la forma de dar una solución a esto y dejar un elemento de base que ayude a la convivencia universitaria y a las acciones futuras sobre el tema.

El Rector concuerda en que afecta a todo el sistema universitario. Informa que ya se tiene una convocatoria de reunión de los rectores de las universidades metropolitanas para tratar el tema, prestándose documentos, compartiendo experiencias y pensando cómo se puede enfrentar esta realidad que se viene de manera intensa; independientemente de los procesos internos que pueda generar la institución.

El Sr. Basoalto estima que hay que visualizar salidas donde la institucionalidad tome la iniciativa, porque el conflicto ya está. Estima que hay dos elementos fundamentales: uno, que los protocolos que ya no sirven, porque son elementos técnicos y este es un tema cultural y, por lo tanto, ideológico. Entonces, están dando una respuesta a algo que nos estudiantes no están pidiendo. Piden protocolos, pero eso no es lo fundamental. Considera que es la oportunidad para que lo pidan – y si no lo pidieran, aquí tendrían que levantarlo, en términos de la discusión del tema curricular. Cita al autor Tzvetan Todorov, en su libro *La Conquista de América La Cuestión del Otro*, plantea que los españoles no conquistaron América porque eran más hombres ni tenían mejor armamento, sino que porque entendieron el lenguaje del otro. Con ello, sabían lo que los nativos querían, pero estos desconocían el lenguaje de los conquistadores y por lo tanto lo que querían, cuyo discurso era evangelizar y su intención era conquistar. Pero ese era su discurso público y los nativos nunca entendieron lo que ellos querían, porque no entendían su lenguaje. Aquí lo que hay que entender es el lenguaje del otro, lo que está detrás de todo esto. Y a su juicio, lo que ellos piden es el cambio cultural de la sociedad chilena. La sociedad chilena se estructura, la iglesia y los jesuitas crean escuelas segregadas para hijos de criollos y otros, etc., y trabajan directamente con los niños. Y con los niños empiezan a crear una cultura distinta. Por eso es que encuentra una oportunidad plantearlo en la rediscusión del rediseño curricular, asumir eso. Y si no lo plantean, hay que plantearlo como un eje transversal de género y educación. Tal como se plantea como eje transversal el tema de las prácticas, acá, el tema transversal es educación y género. Educación y género en currículum, la psicología, en filosofía, etc. Y en esto, la principal responsabilidad la tiene Formación Pedagógica, porque las especialidades se preocupan de la especialidad y es complejo incorporar en la carrera de Matemática o en la de Historia y Geografía, el tema de género. Y aquí hay que entregar una respuesta política, desde la institucionalidad. Y lo otro que ve, es que la institucionalidad está a

la defensiva, está respondiendo al otro. Y lo que hay que hacer es ir un paso más adelante. Porque va a haber otro problema; todavía no sale el tema del acoso entre profesora y alumna, pero va a salir, se va a producir. Todavía no está el tema de los inmigrantes, pero porque es muy reciente, pero va a estar y hay que adelantarse a eso. Él estima que lo que tienen que hacer es retomar la discusión, ponerse al frente y sobre eso, poder dialogar con las estudiantes a través del tema de triestamentalidad efectiva. De hecho, se da en los departamentos. Y eso, relevarlo y ponerlo en primer lugar, Independientemente de lo que opine el CRUCH, porque esta es la universidad pedagógica y hay una responsabilidad en el tema., aunque tenga un costo político. Ese costo político, hay que asumirlo. Y si no se está dispuesto a eso, bueno, entonces dejarlo como está. Entonces, asumir el rediseño curricular, instalar la discusión de educación y género y asumir el tema de la triestamentalidad.

El Rector comenta que esos temas están enunciados en el documento que mandó. Y está de acuerdo en que son temas centrales para lo que viene y para lo cual hay que anticiparse. El tema de la triestamentalidad tiene que ligarse con la promulgación de la Ley de Universidades del Estado. Y ya hay ahí triestamentalidad, por lo menos en la constitución de los cuerpos colegiados; Consejo Superior, Consejo Universitario, mas no en la elección de autoridades unipersonales, eso no se pudo lograr. Pero sí hay todo un componente que tiene que ver con la singularidad de las instituciones, donde la Comisión Central de Estatutos tendrá algo que decir. En el Consejo Académico de ayer se discutió sobre la necesidad de que el presidente, con quien quiera ser acompañado, pueda presentar un informe de lo que ha sido este proceso, para a partir de esa experiencia, se pueda contribuir en avance más veloz. Porque si al cabo de tres años, no se es capaz de generar un nuevo estatuto, habrá que someterse al estatuto común que genere el Ministerio, así que aprovecha la ocasión para comprometer la participación del Presidente, para que asista a una sesión del Consejo Académico.

El Sr. Beltramí agradece la invitación y comenta que, de hecho, en la Comisión están muy conscientes de los plazos que hay que ir cumpliendo para que salga en el tiempo. Están alternando sub comisiones y trabajos plenarios, dividiendo los temas, para avanzar en el trabajo. Así que están dispuestos para hacer un avance, los desafíos que vienen, las problemáticas, etc. Uno de los problemas que han tenido ha sido que, dada la dinámica estudiantil, hace un buen tiempo que desde hace un rato, está participando un representante estudiantil de la mesa interina de la FEP, pero, no tienen representantes estudiantiles de las facultades. Por lo tanto, es triestamental, pero faltan representantes. Este alumno ha tratado de conseguir la participación de más estudiantes, pero luego vino este movimiento. La representación de los administrativos ha sido buena, así como de los académicos. Y la Resolución que salió en enero, sobre la constitución de la nueva Comisión Central de Estatutos, ajustó los quórum para poder trabajar de manera lo más eficientemente posible. Así que cuando se requiera, se podrá ir a hacer los avances correspondientes. Igual, si la Junta lo requiere en algún momento.

El Sr. Basoalto estima que este tema es transversal, comenta que ayer aparecieron las universidades Andrés Bello, la de los Andes, la Adolfo Ibáñez y la Católica y que a ellos les va a costar más la transformación.

El Presidente da paso al tema siguiente.

4. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO PARA INSTITUCIONES DE MENOS DE CUATRO AÑOS DE ACREDITACIÓN.

Informa el Secretario General que este tema será expuesto por el Director de Planificación y Presupuesto, Sr. César Marilaf Cortés.

El Sr. Marilaf saluda a los presentes e informa que presentará dos proyectos; uno que llama se "*Proyecto de Calidad*" y el otro, "*Proyecto de Fortalecimiento de las Universidades del Estado*". El primer proyecto es para las universidades del Estado que tienen tres o menos años de acreditación, caso de la UMCE. Y el otro es el proyecto de fortalecimiento, una mezcla de Mecesup 4, nuevo préstamo del Banco Mundial y un adelanto de la Ley de Universidades del Estado. El proyecto de Calidad, es un programa del MINEDUC que está dentro

del convenio marco y que es para fortalecimiento de las universidades del Estado con tres o menos años de acreditación, para el fortalecimiento que permita aumentar los años de la acreditación institucional. Informa el Director que el proyecto lo elaboraron en conjunto con profesionales del MINEDUC. Se entregaron los antecedentes, teniendo a la vista la Resolución de la Acreditación Institucional y el Plan de Mejora Institucional, que incluye las 16 debilidades detectadas. Señala que se declaró la convergencia entre el Plan de Desarrollo Estratégico, el Plan de Mejora y la articulación de todos los proyectos institucionales. El Mineduc dice que del análisis que hicieron ellos, tanto en el plan de mejora, como en el conjunto de proyectos institucionales, aquí se están considerando todas las debilidades declaradas en el plan de mejora; pero, hay algunos temas que son estratégicos y se identificó que no estaban tan suficientemente abordados o de una manera lo suficientemente precisa. Frente a ello se identificaron cuatro desafíos para el proyecto. Eso está en el texto del documento que le pidió al Rector que se les entregará a los presentes al final de este diagnóstico. Y finalmente, se han identificado problemáticas al fortalecimiento de la gestión institucional, la automatización de procesos críticos, - porque hoy día todo se hace en formato papel – la implementación de Tic's para el aprendizaje e institucionalizar el área de vinculación con el medio. Área que se va a incorporar a la acreditación institucional.

Señala el Director Marilaf que, a través del seguimiento de este proyecto, el MINEDUC hace también seguimiento al proceso de autoevaluación y del plan de mejora para la acreditación institucional. Por lo tanto, el Ministerio no va requerir únicamente información de los cuatro hitos antes señalados, sino que por el conjunto de todos los proyectos en ejecución. A continuación, el Director de Planificación hace la presentación de las láminas que describen el detalle de los hitos del proyecto y los objetivos individualizados para cada uno de ellos, tales como fortalecer el área de Administración y Finanzas y procesos críticos, establecer el área de informática para la gestión institucional y fortalece las Tic's para el aprendizaje asociado con la renovación curricular y, finalmente, la vinculación con el medio.

El Presidente pregunta si hay consultas o comentarios respecto de la exposición del Sr. Marilaf.

El Rector pregunta si hay algún avance respecto del Decreto que apruebe el Proyecto de Calidad, a lo que el Sr. Marilaf responde que está todavía en el MINEDUC, pero que el convenio ya está redactado.

A continuación plantea que si no hay más comentarios, procede presentar el "Proyecto de Macul 900". Comenta que este es un edificio que está abandonado y muestra como quedarían cada uno de los pisos.

El Prorector, pide la palabra para contextualizar el proyecto de calidad y señalar que estos proyectos surgen por mandato del Congreso Nacional, donde se le pidió al Gobierno de Chile, hace dos años y medio atrás, que un poco para solucionar este tipo de temas que generaban ruidos, por el tema de la calidad, establecía en el país más que un poco para solucionar este tipo de temas que generaban ruidos, por el tema de la calidad establecida en el país era de 4 años de acreditación. Pero, en ese momento, había 4 universidades con menos de 4 años de acreditación; la Universidad de Los Lagos, la Universidad Arturo Prat y la UTEM. Y se les asignaron recursos especiales, similares a los que plantea el director de Planificación, para apoyarlos en su proceso de construcción del informe de autoevaluación y de algunos procesos críticos que tenían que ver con los planes de mejora a partir de los informes de acreditación que esta universidad tenía. Venturosamente, las tres universidades lograron, no en forma simple, lograron superar la barrera y acreditarse por 4 años. Y como la ley contemplaba hasta la fecha del 2018, en términos de las universidades que tuvieran menos de 4 años de acreditación, esta universidad, si bien no estaba contemplada en esta última etapa, logró ser meritoria de obtener estos recursos. Él aquí habla en términos personales, tiende a no ser tan optimista con respecto a la adjudicación de los fondos. Están asegurados por ley, pero no sabe si en este momento existe la disposición a proveerlos. En un minuto tendrán que hacerlo, porque no queda otra. Pero tiene su aprehensión si esto va a ser con la antelación y tiempo suficiente. Una de las cosas y así se planteó, como bien dijo el Director de Planificación, una cuestión que lavaría bastante la cara, sería la remodelación del edificio de Macul 900. Y lavaría las manos, no como una manito de gato, sino que se habilitan espacios que son muy necesarios para la Universidad. Estima que el tema de los reglamentos que

le dan espacio a este proyecto, se han demorado demasiado, pero eso no quita que se hagan todas las gestiones necesarias, con el MINEDUC. Ojala que no esté dentro de las medidas de austeridad que está implementado el Gobierno. Pero se atreve a ponerlo arriba de la mesa, para barajar expectativas.

El Sr. Beltramí pregunta cuál será el destino de la habilitación de Macul 900. A lo que el Sr. Marilaf responde que Dirección de Administración y el departamento de Finanzas serían ubicados en dichos espacios. Informa que lo que se presenta es un anteproyecto para lo que es actualmente el edificio de Administración, porque en el caso de Macul 900, hay un proyecto arquitectónico ya terminado. Ellos lo hicieron con otro proyecto y en este minuto los equipos técnicos están elaborando las bases de licitación que hay que mandar a la Contraloría General de la República. Informa que la estimación del costo de la rehabilitación se de cerca de 600 millones de pesos, pero que no se le dará inicio hasta tener el convenio firmado por el MINEDUC. Da cuenta que será necesario contratar arquitectos externos para que hagan el proyecto, pero en esta parte estarían las aulas. Sin embargo, primero hay que hacer el primer proyecto, para desocupar el edificio.

El Sr. González manifiesta que entiende que este es un proyecto estratégico para lograr la acreditación, porque está dentro de las cosas que el informe anterior estableció, pero considera que primero hay que recibir los fondos y ejecutarlos en el 2018. Y la acreditación está ocurriendo en el 2018 y se tienen que esperar los trámites administrativos, conseguir los fondos y ejecutar en el año 2018. La acreditación está ocurriendo en el 2018.

El Rector le responde que tiene razón, pero lo que pasa es que es diferente recibir los recursos en marzo a recibirlos en diciembre. Aquí ya hay una obra física.

Responde el Sr. González que cuando vengan los pares, va a haber mucho para incluir, pero solo se va a poder presentar como un proyecto en marcha y pasan a ser relevantes todas las gestiones que se puedan hacer ante la Contraloría General y el Ministerio y la DIPRES, para que esos fondos se liberen. Plantea que hay una línea crítica en esto. Entonces, lo que le preocupa de esos tres proyectos, es cómo están alineados para poder responder a las razones por las cuales no se dio la acreditación. Porque él lo ve un poco más centrado en la gestión administrativa financiera. Recuerda que del informe de la CNA, había otras cosas que eran también relevantes; por ejemplo, el escaso avance en investigación. En dicho ámbito no ve mucho avance, excepto la contratación de los 10 doctores. No ve si estamos respondiendo a los otros cargos, que claro, dependen de los recursos, pero no tanto, como la construcción de espacios físicos, ve bien fuerte el proyecto de mejoramiento de los sistemas informáticos y los sistemas de administración. Estima que eso hay que mejorarlo, pero no lo ve tan fuerte en el plano académico y en el plano de investigación. Concluye su intervención preguntando qué se podría hacer para estar mejor en eso.

El Sr. Marilaf indica que el modelo del Ministerio no le hace seguimiento solamente a este proyecto, sino que a todos los proyectos que se tienen con el MINEDUC. Las debilidades detectadas, las están abordando con los otros proyectos. La renovación curricular se está haciendo con el PMI. Este PMI tiene cuatro grandes áreas; acceso, renovación curricular, desarrollo académico, evaluación docente, investigación y educación continúa en seguimiento a los egresados. Esos son los grandes objetivos. Y un proyecto cercano a eso, incorpora el tema de gestión. Por eso decía, mejorar la gestión académica. Cuando el Ministerio hace el análisis para este proyecto, ellos ven todos los proyectos, al conjunto de proyectos.

El Sr. González dice que eso está bien, pero como Junta, esa mirada transversal de los proyectos, sería útil tenerla, porque él tiene claros los montos asignados a esos dos proyectos, pero no sabe cuántos son los fondos y los grados de ejecución de los otros proyectos.

Opina el Rector que ahí hay un matiz. Estima que los proyectos, independientemente del de calidad, están andando en general y por bastante buena cuenta de las actividades o del plan de mejora institucional. Se está haciendo un esfuerzo bastante significativo en todo lo que es el ámbito de gestión, por el tema de los repositorios y todo eso. En este momento se está finiquitando la contratación del sistema Ucampus, lo que

no significa que con esto la universidad se va a modernizar por arte de magia y se está desarrollando ya, pero con respecto a su preocupación en el ámbito de investigación, el cuestionamiento era cómo la investigación se relaciona con la docencia de pregrado y eso pasa por definir primero, las políticas de investigación. Y entre otros aspectos, si las políticas de investigación están apuntando a una buena alimentación de lo que es la docencia de pregrado. Y en eso se está trabajando, no es simple, tiene que ser con una orientación institucional. La UMCE tiene estándares de publicación que no son tan altos, pero tampoco son tan bajos. Pero son todos en el ámbito de las ciencias básicas, principalmente, pero son disciplinarias. Pero no en educación. Y en eso hay que ser realista. Tenemos que ver si vamos a desarrollar políticas en el ámbito de la investigación-acción, pero sabiendo, que eso no se va a lograr en dos o tres años. Las capacidades de investigación instaladas en la universidad, a lo menos, lo que muestran en publicaciones y sus resultados, son bajas. No dice que no haya investigadores que lo hagan, pero casi todas son el ámbito de la investigación –acción. Y algunas son muy interesantes. Y eso tiene que ser sabiamente conciliado por la política de investigación. Es decir, una universidad pedagógica no debiera renunciar a tener un eje de desarrollo en el ámbito de la investigación-acción, en el ámbito de las políticas educativas, etc. Pero también es cierto, de que si los pares dicen, bueno, dónde están los resultados? Porque una cosa es la declaración acción y otra cosa es el resultado de las publicaciones ISI, por ejemplo. Muestran los resultados, más allá de la declaración. En eso, se ha estado trabajando fuerte. Señala que hay unos primeros borradores avanzados, informes de propuestas bastantes avanzadas, que tienen que ser sancionadas por el Consejo Académico. Otro ámbito que no estaba considerado en el proceso de acreditación anterior y que no era una exigencia, era la acreditación de postgrado. Y se han impuesto que más allá de la acreditación efectiva, que haya a lo menos unos 4 o 5 programas de magister acreditados. Ya están en proceso de autoevaluación. Y si se acreditan, fantástico. Y por qué desempeño a pesar de que no está dentro del plan de mejora. Porque en la experiencia que le ha tocado tener, una universidad que tiene todas sus carreras de pregrado acreditadas, - aunque es una obligación tenerlas, pero no tiene ningún programa de postgrado acreditado, hay una brecha de inmediato en la percepción de cualquier acreditador: Ah, la calidad aquí va por donde están obligados, no en todos los programas. Es decir, hay que mostrar que se avanza también en aquello donde no se está obligado. Y si se puede mostrar que hay avances significativos en cuatro o cinco programas, eso muestra de que hay una voluntad de calidad bastante más universal. Él estima que se podría hacer una demostración del avance del proceso de acreditación y el avance del plan de desarrollo estratégico, integrado por el plan de mejora. Estima que sería interesante que se presentara a la Junta Directiva, porque se ve que es un tema que siempre genera incertidumbre.

El Sr. González comenta que un tema que se presentó siempre en la Junta, fue el del respaldo institucional al área de Investigación y si debía estar dentro de la Vicerrectoría Académica. Y sin prejuizar, a lo mejor lo que se está haciendo es generar las bases para pensar cuál va a ser la institucionalidad de eso. Lo otro, es pensar si se potencia desde ya como una dirección o como una entidad independiente y se descarga a la Vicerrectoría Académica. Y lo mencionaba la CNA en el informe, como la sugerencia de considerarlo. Quizás sería bueno un informe de estado de avance de la acreditación. En respuesta, el Rector ofrece hacer una presentación completa del estado de avance de la acreditación para cuando la Junta lo requiera.

El Sr. González, a partir de lo que presenta el Director Marilaf, en términos que estos programas obedecen mucho a lo que el Ministerio quiere. Entonces, pregunta en cuánto se recoge lo que la universidad quiere. Dado que estima que es bueno dejarse apoyar por el Ministerio, pero advierte acerca del equilibrio entre lo que le interesa al Ministerio de Educación y lo que la Universidad quiere y necesita. A lo que el Director Marilaf contesta que de los proyectos, el Ministerio propone las temáticas y la Universidad definen los contenidos. Indica que el *Proyecto de Calidad* se hizo en conjunto con el Ministerio. Informa que se están articulando los proyectos institucionales con los Planes de Mejora y el Plan de Desarrollo Estratégico, en dos grandes ámbitos, el académico y el de gestión y esas son las temáticas específicas. Da cuenta de los hitos de cada uno de los proyectos que tributan a cada uno de esos ámbitos. Señala que los equipos los están trabajando todos como un solo gran proyecto, de manera integrada. Antes, estaban siendo abordados de manera separada. Hoy los proyectos se abordan de manera integrada y articulada, especialmente en relación con las actividades que involucran a la Vicerrectoría Académica, tales como los programas de

acompañamiento, la renovación curricular, la política de investigación y de postgrado, las prácticas, la inclusión. El Director de Planificación y Presupuesto informa que se está instalando un sistema de gestión de la información de los datos institucionales, con el Data Warehouse y se está gestionando la adquisición de un nuevo software de gestión académica. Señala que en un proceso participativo que involucró a toda la comunidad, se evaluaron distintos softwares. Finalmente, Y fue presentado a toda la comunidad académica distintos software y junto con ellos se definió que fuera Ucampus, que tiene un sinnúmero de atributos que van a ayudar a mejorar la gestión académica y la programación del plan de estudios, asignación de horas a los académicos, horarios, cierre de semestres, etc. Probablemente, es uno de los proyectos más relevantes que se van a tener, junto con el modelo de evaluación docente.

El Sr. Beltramí manifiesta que tiene un comentario complementario a lo que ha dicho el Rector, en el sentido de la fortaleza en la investigación disciplinar, que es algo que se sigue potenciando, pero que se está débil en investigación en educación. Y quizás, si se pudiera pensar en las próximas acreditaciones, lograr establecer la relación entre lo que es investigación disciplinar y los tópicos que ellos desarrollan en las asignaturas correspondientes y se va a ir viendo que está ligado con la formación integral de los alumnos y contar con la participación de alumnos memoristas, seminaristas. Y ver que no es algo tan dicotómico como aparentemente se plantea la investigación disciplinar y la investigación en educación, sino que todo está contribuyendo a la formación del alumno de pregrado. Y quizás, esta debilidad de menor número de investigaciones, esta investigación disciplinar, podría lograr ese nexo para los pares evaluadores, con una matriz de datos que permitieran ir realizando eso como complemento.

El Presidente señala que lo que dice el Sr. Beltramí y el Sr. González es fundamental, en términos que todo proceso de evaluación va a estar siempre en función de las personas que existan para poder desarrollarlo. Por eso estima que es bueno saber cuál es la situación de los académicos y funcionarios que se acogen a retiro voluntario, para ver la posibilidad de contrataciones y tener un programa más dinámico, de académicos que tengan un estándar con una base sólida en la disciplina, como primer piso. Y desde ese punto, hacer el nexo con el tema de educación. Pero si no se tienen académicos bien formados, con doctorado, siempre se va a tener el talón de Aquiles. A continuación, ofrece la palabra sobre la presentación.

El Sr. Marilaf expresa que queda con el desafío de poner todo el esfuerzo que esté a su alcance con el Ministerio, para que se agilice el contrato del proyecto de calidad.

Al Presidente pregunta en relación con la reparación del edificio si es posible tener un préstamo de enlace que permita iniciar eso. Responde el Sr. Marilaf que es técnicamente posible, pero los recursos son actualmente limitados para ello. Estima que lo más importante es tener el contrato del proyecto.

El Rector comenta que es factible pedir un préstamo de enlace, que se paga después cuando llegan los recursos, pero expresa duda si el acto administrativo lo permite. Suponiendo que se empiezan a hacer gastos, pero no sabe si los podrán cargar después a los recursos que va a entregar el Ministerio. El Secretario General señala que desconoce el detalle en ese sentido, pero estima que la estructura de itemización es bastante acotada y que lo más probable es que no existe la posibilidad.

El Sr. González manifiesta que, quizás, para el conjunto del gasto no, pero sí se menciona que hay que hacer nuevos planos, nueva elaboración de bases de licitación, o sea, es un conjunto de cosas que se pueden adelantar. Señala que lo más difícil es la tramitación de la DIPRES. De tal manera que los tiempos de espera entre que sale el contrato, se puedan adelantar cosas.

Informa el Sr. Marilaf que el diseño arquitectónico ya está y que costó 80 millones de pesos, que está terminado y que se están haciendo ahora ajustes a las especificaciones técnicas. Comenta además que se están elaborando las bases de licitación. Agrega que, en el caso del otro proyecto por Convenio Marco, hay que contratar a los arquitectos que harán el diseño específico.

El Presidente agradece la exposición y cierra este punto.

5. PROYECCIÓN DE IMPACTO DE LA DOTACIÓN DE ACADÉMICOS DE LA UMCE, EN EL CONTEXTO DEL PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO.

El Secretario General le informa al Presidente, que este punto está en el contexto del plan de retiro voluntario. Se había previsto que conjuntamente presentara la consultora Deloitte, que daría cuenta de un estudio de costeo académico, pero por razones de tiempo, y ya que están esperando, solicita hacer un cambio en la Tabla, para que ellos presenten primero. No habiendo objeciones, el Sr. Presidente da inicio al punto siguiente de la tabla.

6. PRESENTACIÓN DE ESTUDIO REALIZADO POR CONSULTORA DELOITTE

Se presentan los Sres. Daniel Ortega y Julio Muñoz, representantes de la agencia consultora Deloitte. Informan que la Universidad les pidió una asesoría y lo que hicieron fue revisar cómo se encontraba en términos de eficiencia, la universidad. Hicieron un estudio de los programas que existen y definieron tres ejes de trabajo: costeo de carreras, eficiencia operacional y potenciales mejoras en los ingresos. Tienen un resumen de 10 láminas que describen los resultados de lo que pudieron recabar en el estudio. Comentarán aquí cuáles son las iniciativas que pudieron identificar para poder mejorar la eficiencia de la universidad. Resumidamente, porque es un trabajo de más de 100 páginas, describir y responder algunas preguntas que pudieron descubrir de lo que ellos analizaron.

El Sr. Marilaf hace una pequeña acotación, señalando que esta consultoría se enmarca dentro de las debilidades financieras de la Universidad, y que la gestión lo comprometió en el plan de mejora de la acreditación institucional.

El Sr. Julio Muñoz explica que van a revisar la metodología de enfoque que siguieron en este proyecto, un resumen de resultados, el costeo de los programas académicos, desde una perspectiva general, si los presentes quieren más detalles, se los pueden proporcionar y revisar más adelante. Las iniciativas que le proponen a la universidad para poder mejorar sus finanzas, un plan de implementación a corto plazo para poder mejorar los estados financieros en este año y en los próximos y una proyección financiera de un escenario de qué pasaría si la Universidad no toma ninguna medida así como también qué pasaría si la Universidad toma las medidas que se le están proponiendo.

El eje del trabajo que se realizó durante enero y marzo de este año tuvo, como decía el Sr. Ortega, tres palancas, que fue primero el costeo de cada programa académico hoy. Además de eso, detectar oportunidades de eficiencia y productividad, reducción de gastos. Y por otro lado, duplicar oportunidades para incrementar los ingresos vía una mayor matrícula.

Identificaron una línea de gastos, como parte de la metodología, que es investigar cuánto se gasta en el año en los diferentes conceptos. Identificaron una línea de gastos cercana a los 12.700 millones de pesos y una línea de ingresos cercana a los 10.000 millones de pesos. No es que sean ni todos los gastos ni todos los ingresos, sino que a los que se enfocaron durante el proyecto. De eso, identificaron beneficios potenciales de 2.800 millones de ahorro. Estiman que es posible ahorrar 2,800 millones de pesos anuales, en los ítemes como remuneraciones académicas, remuneraciones no académicas, ahorros por gestión e instalaciones y por incremento en matrículas de pregrado, para aquellas carreras que, de acuerdo al estudio, estimaron es posible incrementar. Y además de esas iniciativas, se propuso un plan de acción que consta de dos olas, que van a explicar más adelante, de corto y mediano plazo, con una instalación de 6 a 12 meses. Señala que si hay dudas, las puede clarificar y en cualquier momento lo pueden interrumpir. Con respecto al costeo de los programas académicos, los separaron en dos; en la parte de arriba están los programas de pregrado y en la de abajo los programas de postgrado. Los programas de pregrado, arrojan un costo para la Universidad de 4,6 millones de pesos. Esto, considerando todos los gastos y la depreciación también, que se incluye en este

estudio. Entonces, el costo real lo estimaron de 4,6 millones. Como pueden ver algunas carreras son más costosas que otras, como la de Pedagogía en Francés; las de idiomas, son más caras, porque el 80% de costos es de recursos humanos. Y la intensidad de personas que tiene, versus la matrícula, arroja ese resultado de mayor costo.

Complementa el Sr. Durán señalando que frente a los 4,6 millones de costo de las carreras, el arancel regulado en promedio es del orden de los 2,8 millones. Esto evidencia una brecha entre el costo efectivo y lo que calcula el Estado.

Continúa el Sr. Muñoz analizando la estructura de costos por carreras de pregrado y los programas de postgrado y señala que han ideado 12 iniciativas que se pueden desarrollar. La principal es buscar una mayor eficiencia en la dotación de académicos de planta y contrata, mediante una mayor dedicación de docencia lo que resultaría una necesidad menor de contratar académicos a honorarios.

Explica el Sr. Muñoz, que lo que se pretende con este estudio es ecualizar el tiempo del docente; cuánto tiempo le dedica a la docencia directa, la indirecta, qué tiempo le dedica a la investigación, qué tan rentable es esa investigación, dónde pone las horas en un tema de costo-oportunidad, donde y cuántas horas del quehacer académico. Señala que la Universidad tiene la oportunidad de poder dedicar de mejor manera la actividad de sus académicos y con eso, disminuir los costos.

El Sr. Ortega informa que el estudio arroja que la Universidad no está dentro del estándar de otras universidades que analizaron en Inglaterra o Estados Unidos, pero si, se demuestra que cerca del 60% de la dedicación promedio de los profesores a docencia de pregrado, directa e indirecta, se dan cuenta que hay una ineficiencia importante oculta en esto. Lo que se tendría que hacer es minimizar la contratación de profesores a honorarios.

Esto lo confirma el Sr. Muñoz señalando que han hecho este estudio con varias universidades del CRUCH, específicamente con siete u ocho universidades comparables con la UMCE y que trataron de considerar más a las universidades que tienen una intensidad pedagógica, para que hubiera una cierta comparación. En dicha comparación, la UMCE aparece posicionada como la de menor productividad. Señala que, además de la necesidad de optimizar la planta académica, tanto de planta, contrata y honorarios, los puntos 3 y 4 también tienen que ver con remuneraciones y la optimización del área de administración y finanzas. Plantea que hicieron un trabajo con el Director de Administración y le propusieron un diseño organizativo a futuro, donde consolidaron funciones, distribuyeron responsabilidades de forma distinta, vieron capacidades que no se tenían y que ello generaría algunos ahorros. Por otro lado, hicieron una propuesta de simplificación de la Vicerrectoría Académica, donde también hicieron algunas sinergias de posiciones de cambio y que con eso se lograba también ciertos ahorros. A continuación, el Sr. Muñoz plantea que otra iniciativa sería la externalización de los servicios, tales como el de seguridad y aseo e invitaron a dos empresas, con las cuales han trabajado en el pasado, para que hicieran una cotización de servicios equivalentes. Dicho análisis arrojó que la UMCE paga un 50% o 40% por sobre los valores cotizados por empresas que trabajan con universidades privadas. La hipótesis que se plantea es que si la UMCE decidiera externalizar sus costos de aseo y de seguridad, que son servicios periféricos externalizables, reduciría en un 50% sus costos actuales.

El Sr. Ortega plantea que llama la atención que la Universidad toma la decisión de externalizar servicios que redundan en el corazón de la actividad principal de la Universidad, que son el conocimiento y la formación de académicos, pero se niega hacerlo respecto de funciones periféricas. Esto se observa con la contratación de los honorarios para docencia, dado que con ello la Universidad sí ha externalizado parte de su quehacer. Entonces, la Universidad es capaz de externalizar un servicio principal de su actividad y decide no hacerlo respecto de funciones que no son principales. Ello lleva a una reflexión importante. La conclusión es que la Universidad no debería externalizar su quehacer fundamental como la docencia y si aquellas funciones que son más periféricas.

Según el Sr. Muñoz, el “negocio” es el objetivo social de la Universidad, que es claramente distinto al objetivo, pero se genera una ineficiencia en el servicio, puesto que hay mucha gente limpiando, cuando no se necesita tener tanta gente limpiando. O las personas que hacen seguridad, que si bien no son muchos, pero tiene un costo muy alto para el mercado. Con respecto a los puntos 7 y 8, tienen que ver con la adquisición de equipos de computadores e impresoras y la racionalización de servicios de impresión. En la universidad, el tema de tecnologías se maneja muy independiente. Los departamentos deciden qué equipos de computación comprar, y se tiene muy bajo control de quién tiene esos equipos, los activos fijos. Si cuando una persona se va, se los lleva o si se los queda. Entonces, optimizar la compra de equipos y de los insumos que tienen que ver con tecnologías, también le va a significar ahorro y se va a lograr orden y control. Qué se entiende, porque se sabe que durante muchos años no hubo una gerencia de tecnología en la universidad y ahora recién está entrando una jefa, que hay que empoderarla en su acción. En el punto 9 está lo que es el aumento de la matrícula de pregrado en carreras de cierta demanda. Identificaron 5 o 6 carreras que tiene la UMCE, donde existe la solicitud de estudiantes, postulaciones altas, con buenos puntajes de corte. Hablan de 150 matrículas anuales para estas carreras.

Señala el Sr. Ortega que la tentación de bajar los puntajes de corte, para tener mayores ingresos y mayor número de alumnos, es muy fácil de determinar. Lo que ellos hicieron fue un ejercicio más desafiante, que tiene que ver con dónde se observa que existe una demanda de estudiantes que quieren entrar en estas carreras. El desafío es poder aumentar la matrícula, pero incluso con un mejor puntaje. Si se está cortando en 615 puntos con 100 alumnos, qué pasaría si, específicamente se toman algunos de ellos que son potentes y la Universidad les oferta algo mejor que los competidores. Se puede aumentar la matrícula, incluso el puntaje de corte con la oferta de que es una muy buena universidad. Entonces, hicieron un análisis de cuál es el porcentaje que participa la UMCE en ciertas carreras y comparativamente en estas carreras, es mucho mejor que las otras universidades que están capturando a estos estudiantes que quieren estudiar pedagogía.

El Sr. Muñoz señala que definieron un modelo de evaluación en el cual consideraron para estas carreras, cuál es su ingreso en el segundo año, el nivel de postulación y una serie de variables que la hacían atractiva, tanto para la UMCE como para esas carreras.

Agrega el Sr. Ortega que la Universidad, probablemente, tiene una calidad que no es discutida en Chile, es muy buena. El punto es que el mercado de alumnos que estudian pedagogía ha ido creciendo. Pero la UMCE no ha ido creciendo en esa misma proporción. O sea, hay buenos alumnos que están prefiriendo entrar a otra universidad y no a esta. La pregunta es por qué. La hipótesis que han tratado de validar es que hay alumnos tan buenos como para estudiar en la UMCE, pero que prefieren otra universidad; entonces, el objetivo es capturarlos a ellos. Si está creciendo el mercado, aquí se quiere que esos mejores alumnos no se vayan a la Universidad de Los Andes ni a la Universidad Católica, porque en pedagogía, se observa que la UMCE tiene calidad en sus profesores, en la investigación, pero pareciera que eso no se refleja cuando el alumno tiene que estudiar la determinación.

El Sr. Muñoz plantea que el estudio identificó, en una menor medida, la posibilidad de aumentar la matrícula de programas de educación continua de personas que estudiaron alguna formación técnica y que después puedan complementar sus estudios en la universidad. Gran parte de esta formación la está dando la Universidad SEK y podría ser un programa a replicar por la UMCE. Finalmente, plantea el sistema de cobranzas, que se aborda en dos etapas: la primera, preventiva y prejudicial, que podría ejecutar la UMCE con algún recurso propio; y, la segunda, una cobranza con más de 90 días de vencimiento, entregada bajo la forma de cartera a empresas expertas de cobranza, para recuperar algún monto. A continuación explica los beneficios en términos de olas y las proyecciones a 5 años si se implementan las iniciativas y otro escenario si no se implementan ninguna de las iniciativas que están proponiendo como iniciativa de ahorro, lo que se ve en color naranja son los ingresos y el color gris es el total de gastos. Explica que el gráfico muestra que en el año 2020 ya se empieza a apreciar que los gastos sobrepasan los ingresos y la Universidad entraría en una situación deficitaria en materia de financiamiento. Se ve que en dos o tres años, la situación es insostenible. Por otro lado, en el caso de que se implementen medidas para generar ahorros, que podrían

ser estas u otras medidas, la brecha baja. En el sector privado eso serían utilidades para inversionistas y en el sector público sería plata que la universidad podría ocupar en invertir, en infraestructura, profesores, en investigación, en bonos para el personal, y mantener una economía sustentable para la universidad.

Agrega el Sr. Ortega que esta sería una situación financiera sana. No es mucha holgura, sino que una situación sana que permite que estos excedentes permitan hacer buen uso de esos recursos.

Explica el Sr. Muñoz que la curva roja y azul es la apertura de los gastos y costos. Y la curva gris, es la sumatoria de las dos.

Destaca el Sr. Ortega que verlo de esa manera, quiere decir que los gastos administrativos son los que empiezan a subir. Esto es honorarios, porque es difícil bajar los sueldos y esta es la partida de los gastos.

Según el Sr. Muñoz, en una universidad como la UMCE, donde la matrícula es la misma durante los últimos 5 años, es muy estable, entonces, lograr eficiencia, se va a ver capturado. Esa sería su presentación, si tienen alguna duda.

El Sr. Muñoz que es un análisis por nivel de departamentos en el que se identifica cuáles unidades presentan menor eficiencia. A modo de ejemplo, comparando dos departamentos experimentales como Biología y Química; que están en distintos niveles u "olas de eficiencia". Explica el Sr. Ortega el gráfico que establece la relación entre docencia directa y la cantidad de matrícula asociada. Por ejemplo, Química tiene un nivel promedio de sus profesores que dedican un 52% o 53% a docencia. La carrera de Pedagogía en Química tiene menos matrícula. En cambio, la de Biología, en promedio un profesor atiende a 20 matrículas. Es mucho más productiva y tiene por encima de un 55% de docencia.

Pregunta el Sr. Basoalto si este estudio consideró el Departamento de Formación Pedagógica, a lo que el Sr. Ortega responde que no dada su naturaleza distinta. Dice el Sr. Muñoz que la línea de referencia es la docencia total que se espera que cumplan. Todos los que están bajo dicha línea, están por debajo de lo que exige el IACA, que comparativamente con otros medidores internacionales, exige el mismo estándar, pero que de hecho no se cumple.

Pregunta el Presidente si en la comparación de los departamentos se consideraron los honorarios. El Sr. Ortega responde que no, porque la exigencia es distinta a la de los de planta y de contrata. Las distintas cargas propuestas están establecidas en función de los tipos de profesores en tres escenarios, de menor a mayor exigencia en términos de carga efectiva de docencia, en relación con lo que exige el IACA.

El Sr. Muñoz complementa señalando que la planificación la hicieron con el Director de Docencia y que no tienen por el momento la información sobre los honorarios, pero que, conforme la información que manejan, ellos tienen un máximo de 22 horas semanales, exclusivamente para la docencia.

Considera el Sr. Ortega que la pregunta es interesante, porque lo que está subyacente es si está subvencionando esas horas de dedicación con profesores a honorarios. En el entendido de que no se hizo, se estaría hablando de números distintos, porque se está considerando con profesores que están dedicados solo a la docencia. Señala que la base no incluía a los honorarios, porque lo primero era resolver el cumplimiento IACA y luego ver cuántos honorarios se requieren para cumplir con las mallas.

El Sr. Muñoz plantea que si cada académico cumpliera con 16 horas de docencia, menor a lo que exige el IACA, lo que se gana es una cantidad importante de profesores, que es una capacidad que está ociosa.

Según el Sr. Ortega, la individualización de los profesores tiene que ver con las horas que se ganan de docencia de planta. Si los profesores de planta hicieran esas horas, significaría que no debiera tener profesores a contrata, porque esas clases las pueden hacer los profesores de planta. Complementa el Sr.

Muñoz, señalando que eso da 83 profesores, jornada completa equivalente, que se ganaría como capacidad de docencia que hoy día no está considerado.

El Sr. Beltramí comenta que le queda clara el aspecto de docencia. Plantea duda de qué manera la propuesta considera el impacto en la investigación y las publicaciones que resultan de ella. Plantea que es importante cautelar la potenciación de la capacidad investigativa y el impacto que eso tiene también en la acreditación institucional. El Sr. Ortega plantea que la consulta se puede responder de varias maneras. La primera, es que el estudio se planteó el desafío de mejorar la cantidad de años acreditación, que es a lo que apunta el análisis. Da cuenta que, cuando se analizaron las horas de investigación, advirtieron que existen horas de investigación de proyectos concursables, que tienen retorno. Ello permite establecer como ecuación; cuántas horas se dedica y cuánto retorno se tiene por investigación. Se constató que existen muchas horas dedicadas a investigación que no provienen de fondos concursables y que es una inversión que hace la Universidad, pero cuya rentabilidad es muy baja. Si se tiene un profesor que dedica 100 horas para hacer un estudio, el retorno debe ser 10 veces lo que significa que un profesor haga un estudio de algo que los fondos que existen, son propios.

El Sr. Marilaf comenta que este aspecto se abordó con la Vicerrectora y se planteó en ese minuto, tratarlo con horas promedio, potenciando académicos que investigan en la Universidad y que en razón de su productividad en publicaciones se justificaría su menor carga de docencia. Sin embargo dicha productividad es aún baja.

Explica el Sr. Ortega que lo que pasa es que la rentabilidad de las dos formas de hacer investigación, son totalmente diferentes. La pregunta es, si se va a hacer investigación, saber en qué se va a investigar y qué se espera de esa investigación, porque la consecuencia natural de esa investigación es tener una universidad que se destaque por tener una investigación en pedagogía, que se destaque y sea pagada, para que tenga un retorno positivo.

El Presidente pregunta si no se considera el hecho de que publicaciones ISI o Skopus, el MINEDUC a través de la fórmula del 5% le entrega más recursos a la universidad.

Le responde el Rector que ese análisis no está hecho, el análisis del 5% no se ha efectuado, hay que hacerlo. Hay universidades regionales que han sido exitosas en ese sentido como es el caso de la Universidad de La Frontera, o de la de Talca, han sido emblemáticas en ese sentido, Para eso, se han demorado 10 años, han entregado recursos a las universidades. La UMCE podría saltar de un 30 a un 60 en términos ISI, y la gente que tiene formación en términos cuantitativos me va a entender, el resto por favor, me disculpa, pero en términos de plata no va a significar nada. De un 60 a 90 tampoco. La cosa va a empezar a aumentar, cuando pase los 120. Es terrible el análisis, pasar de 30 a 60, a 70, mejoraría la imagen de la UMCE, pero nada más.

El Presidente dice que ahí está analizando un solo parámetro. Él ha visto que universidades privadas han remontado enormemente en publicaciones ISI a nivel nacional, porque han contratado doctores que traen un proyecto de iniciación o un proyecto FONDECYT. Se trae un doctor, aumenta ese número, trae un proyecto y publicaciones; tomar esa política agresiva, sería bueno. Todos los contratos que se van a hacer ahora, van a ser de doctores con proyectos y con publicaciones, eso va a ser una aceleración significativa y la investigación toma fuerza con esos elementos.

Dice el Rector que eso es si se mira en el rigor científico normal de una universidad compleja. Distinto es el caso de la investigación que se hace en educación. De toda la investigación científica que se hace en Chile en educación en todo el país, es solamente el 0,6%. Y en la universidad, el fuerte de lo que se investiga en la Universidad es hecho por la Facultad de Ciencias.

Dice el Presidente que ese es el primer paso, que es lo que se habló al principio y tiene que ver con las áreas. Primero hay que publicar lo que saben hacer y después viene la interacción con la educación y luego vienen los estímulos que la Universidad les pone a los investigadores. O sea, un paper que se publique en ciencias con educación, o en humanidades con educación, se estimula porque tiene un valor agregado. Le pone un bono por su actividad en su sueldo y el tipo va a trabajar no solo en el primer piso, sino que para el segundo. Y esas son políticas que se han ido instalando en las universidades, es agresivo, pero lleva a capturar más recursos del Estado por la vía de la investigación. Porque obviamente, hay un techo con el tema de los aranceles y llega un minuto que para tener más aranceles, hay que tener más infraestructura, más profesores y se entra en un proceso que siempre se va a estar topando. Pero no se puede tener profesores que estén haciendo siempre docencia, se va a perder la calidad, finalmente.

Pregunta el Sr. González que de las 5 medidas propuestas, cuál es el beneficio de cada una de ellas, cuál es la más fuerte, porque se ha estado conversando de productividad, pero si productividad es para los consultores el 50%; cuál es el porcentaje de mejoramiento de cobranzas, dónde está el nido más "beneficioso".

Responde el Sr. Ortega que lo que tiene que ver con la reducción o iniciativas de productividad en el ámbito académico y lo que tiene que ver con la productividad del ámbito administrativo, ambos, combinados, podrían hacer la diferencia en términos porcentuales, con sustentabilidad en el tiempo. Si se logra ser eficiente, tomando esa iniciativa, esta eficiencia se repite durante los siguientes años.

El Sr. González señala que no le queda claro cuánto influye la ganancia en horas de docencia, la externalización de la seguridad y del aseo. Estima que lo más de fondo es la "productividad" de las horas académicas y consulta qué porcentaje representa del total. El Sr. Ortega responde que, en la hipótesis media, la incidencia es de 1.800 millones de pesos, del total de 2.800 millones, que corresponde aproximadamente al 55%.

Pregunta el Sr. Basoalto si han medido el costo político que tiene esto al implementarlo en una universidad como esta. El Sr. Ortega responde que se ha tomado en consideración la complejidad de estas medidas. Plantea que si se logra establecer y sensibilizar esta situación en la universidad, es la mejor manera para tomar acciones en beneficio de la institución.

El Sr. Basoalto consulta qué se propone para los que realizan los servicios que, conforme a la propuesta, eventualmente se externalicen. Responde el Sr. Ortega señalando que para ése escenario, lo que se propone es que la empresa externa que se contrate para el servicio tome en consideración como oferta laboral a la gente que se está desvincule.

El Sr. Muñoz complementa, diciendo que las personas que están realizando funciones ahora, una parte se incorporaría a esta compañía, la que también asume parte de la indemnización de la persona, la Universidad no la asume en su totalidad. La empresa pide un financiamiento, contrata a esas personas y le van cobrando a la Universidad la indemnización de a poco. Naturalmente que es un proceso que tiene su complejidad. En muchas universidades privadas se ha hecho así.

Pregunta el Sr. Basoalto acerca de la viabilidad de la aplicación de las medidas propuestas dada su complejidad. Al respecto, el Sr. Ortega comenta que, independientemente de las medidas que se implementen, va a haber un costo de orden político, pero es necesario abordarlas para poder generar un cambio.

El Sr. González opina que la Universidad ya están pagando los costos con el resultado de la acreditación. Señala que no se está ante una disyuntiva del todo o nada, porque la autoridad y la Junta tienen que encontrar un camino para abordar el tema. Señala que el estudio propone medidas en frío, pero que para su implementación total o parcial se requiere de una conducción política, estableciendo una prelación para

abordar las materias, dado que evidentemente no se pueden aplicar de una sola vez. Para ello, concuerda con lo expresado por el Sr. Beltrami, en términos de difundir esta información y hacer todas las discusiones que se derivan de ellas, con todas sus complejidades; porque está construida con el apoyo de datos oficiales y está hecho por un tercero especialista y con experiencia en la materia. Previene que no hay que quedarse con la mirada empresarial, sino que con la mirada comparativa con otros datos del sector universitario. Concluye su intervención indicando que lo primero es socializar la información y luego abordar qué medidas tomar.

El Rector estima que el estudio ilustra una serie de situaciones que probablemente muchos intuían, pero que no debe reducirse únicamente al ámbito de la acreditación, que finalmente es una mirada externa. Considera que lo que muestra el estudio es que hay una estructura de egresos y de costos al alza, frente a ingresos van a la baja, conforme lo observado en los últimos 5 años, tendencia que se debe revertir en un contexto de complejidad política. Es decir, se debe establecer una gestión que permita la sustentabilidad en el mediano y largo plazo.

El Sr. Basoalto plantea que las propuestas contenidas en el estudio requieren considerar las condiciones políticas que se necesitan para su implementación.

El Rector coincide con lo que plantea el Sr. González; hay que ver cuál es la situación actual y la trayectoria de la universidad en los últimos dos años. Su evaluación personal es que las medidas deben tomarse ya. Hay una situación de apretura que es fuerte y concuerda en que hay que hacerlo estratégicamente. Él rescata algo que se plantea desde la consultora. Es decir, rescatar el corazón de lo que es nuestra actividad y no afectarla. Es decir, dar garantías de que eso funcione. Y esto no lo han pauteado con los consultores, pero se externaliza buena parte de la actividad con los honorarios. Todos los análisis hechos, arrojan que han crecido mucho. Y no se externalizan cosas que no son el corazón de la universidad, pero la realidad dura se impone. Y los pares externos van a emitir una situación sin juicio. Él se ve en el deber de plantear – porque en eso sí tiene experiencia – si ve que no hay medidas, lo va a reflejar en el informe. Que es complejo, lo es.

Insiste el Sr. Basoalto en que él no está diciendo que no se tomen medidas, sino que consulta qué condiciones políticas se necesitan para implementar esto. Y estima que no se está en condiciones políticas para implementar esto. Entonces, el paso siguiente es cómo se generan esas condiciones. Él ha trabajado gratis en una universidad, hace dos años, y lo hizo conscientemente. Él sabía que no le iban a pagar, pero porque hay un proyecto y cree en el proyecto. Si se levanta un proyecto pedagógico de la universidad pedagógica de Chile, seguro que vendrían profesores a hacer clases gratis. Eso es seguro. Pero tiene que haber un proyecto de una comisión política. Y la gente tiene que creer en ese proyecto.

El Sr. González se dirige al Presidente y pregunta cómo se sigue la conversación en la Junta, porque el conversar sobre esas condiciones políticas que hay que crear, es un rol de la Junta Directiva, con los insumos de los que son de adentro de la Universidad. Es fundamental eso. Hay leyes de retiro que favorecen a la administración pública; hay que estudiar las edades de la dotación, construir algunos escenarios distintos y sobre eso conversar sobre la externalización del servicio. Y a lo mejor, se llega a la conclusión de que no hay que hacerlo. Pero se hizo el camino.

Opina el Sr. Basoalto que tal vez los mismos funcionarios, pueden ayudar a crear su empresa. Es otra alternativa.

El Presidente pregunta si este estudio lo conocen los decanos o el resto de la universidad.

El Rector informa que todavía no se ha dado a conocer dado que el estudio fue terminado hace muy poco tiempo. Señala que se informó a los decanos del costeo de las carreras y que estima que previamente correspondería, de profundizar estos temas dentro de la Junta, porque hay otros datos complementarios que

pueden ayudar a entender mejor este proceso y que atendida la hora el punto 5 que tenía por objeto no alcanzará a ser abordado en razón de la hora.

El Sr. González comenta que el título en la tabla le hizo imaginar otra presentación. Señala que hay variables externas a considerar que son los aranceles y la competencia. Además, informa que en la ley de reforma de la Educación Superior, se considera la instalación de un nuevo sistema de fijación de aranceles. Expresa que no tiene claro si en el estudio en comento hay datos de aranceles que sirvan para estar preparados para ese proceso de discusión, porque lo primero que va a tener que determinar esa comisión, es qué modelo de costos se va a considerar.

El Sr. Ortega informa que el estudio propone modelos y determina los objetos de costos que deberían tener las carreras que son distintos por carrera. El Sr. Muñoz agrega que el modelo que han ocupado es el más tradicional y que se apoya en presupuestos. Y se trata de graficar ítems de costos que están en el presupuesto, en costos y gastos directos e indirectos, asignándolos a las actividades de docencia e investigación versus el costo administrativo en general. Señala que es un modelo que permite representar los costos por carrera, que si bien es perfectible, estiman que relata bien la situación actual de la Universidad.

El Rector observa que falta la columna de los aranceles de referencia para hacer la comparación y que sería interesante a nivel de sistema, confrontar este estudio con el que pueden hacer otras universidades estatales. Señala que el estudio permite ver la brecha que hay entre el arancel que tienen en la realidad las universidades, con el arancel referencial que fija el Estado. Brecha que es superior al 50%. Comenta que presentada esta información al Ministerio de Educación, este podría señalar que la brecha se debe a una falta de eficiencia en la gestión. Sin embargo, la ineficiencia podría explicar una diferencia de 10%, 20% e incluso 30%, pero que una diferencia de 50% o más da cuenta de un problema en la evaluación del costo efectivo de las carreras de pedagogía.

El Sr. Ortega señala que en los costos identificados están consideradas todas las ineficiencias que encontraron. Señala que el punto de equilibrio está en la definición de eficiencia versus el costo real confrontado por el Ministerio de Educación.

El Presidente complementa lo expresado comentando que el Ministro puede considerar que el costo que considera tiene relación con el resultado de la acreditación y que, por tanto, si tiene una alta acreditación, significa que está siendo eficiente. Pero, si la acreditación es pésima, no lo está haciendo bien. En consecuencia, la conclusión es que si en condiciones de máxima acreditación existe un costeo, esta sería la relación de realidad. Ahí se confrontan las dos realidades; el costo real y la calidad de la carrera impartida. Pero cuando la acreditación es de bajo nivel, el costeo no es creíble.

El Sr. Muñoz concuerda con lo expresado y ello se refleja en la carta del acreditador, en la que se hace referencia a los temas financieros y cómo se resuelven. Concluye su intervención indicando que, de cara a la próxima acreditación, es muy importante tomar medidas oportunamente tanto en 2018 como en 2019 para mejorar los estados financieros.

No habiendo más intervención, el Presidente solicita al Secretario General que el punto 5 sea abordado en la próxima sesión. Agradece a todos su presencia.

7. VARIOS.

Atendida la hora, no se abre el punto.

Se cierra la sesión a las 21:15 Hrs.

JAIME ESTEBAN ACUÑA ITURRA
ABOGADO
SECRETARIO GENERAL