

1

*Colección  
Iniciativa Bicentenario*

# Modelo de Gestión

— Reflexiones y propuestas desde  
la Iniciativa Bicentenario



**IBJGM**

Universidad de Chile  
Iniciativa Bicentenario de  
Revitilización de las Artes,  
Humanidades, Ciencias  
Sociales y Ciencias de la  
Comunicación



# Modelo de Gestión

— Reflexiones y propuestas desde  
la Iniciativa Bicentenario

**Modelo de Gestión. Reflexiones  
y propuestas desde la Iniciativa  
Bicentenario.**

© Iniciativa Bicentenario Juan  
Gómez Millas, Universidad de Chile

La primera edición de 50 ejemplares,  
se terminó de imprimir en el mes de  
marzo de 2017, en A Impresores S.A.

**Edición**

Antonia Roselló  
Francisca Echeverría

**Dirección de arte  
y diseño editorial**

Jenny Abud  
www.ossesabud.cl

**Corrección de estilo**

Edison Pérez

**Contenido**

Antonia Roselló

**Colaboración**

Pablo Oyarzun  
Loreto Rebolledo

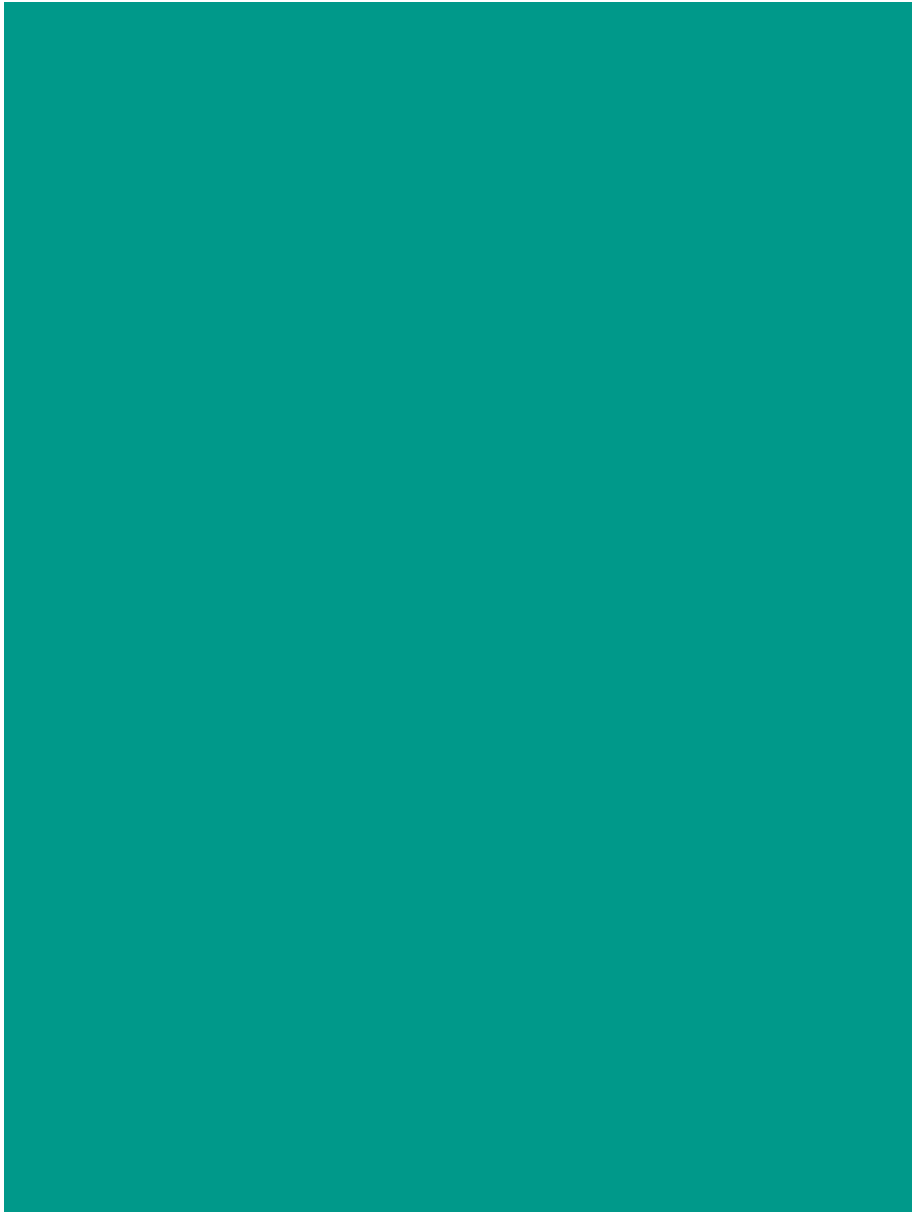
Impreso en Chile / Printed in Chile



INICIATIVA BICENTENARIO JUAN GÓMEZ MILLAS  
UNIVERSIDAD DE CHILE

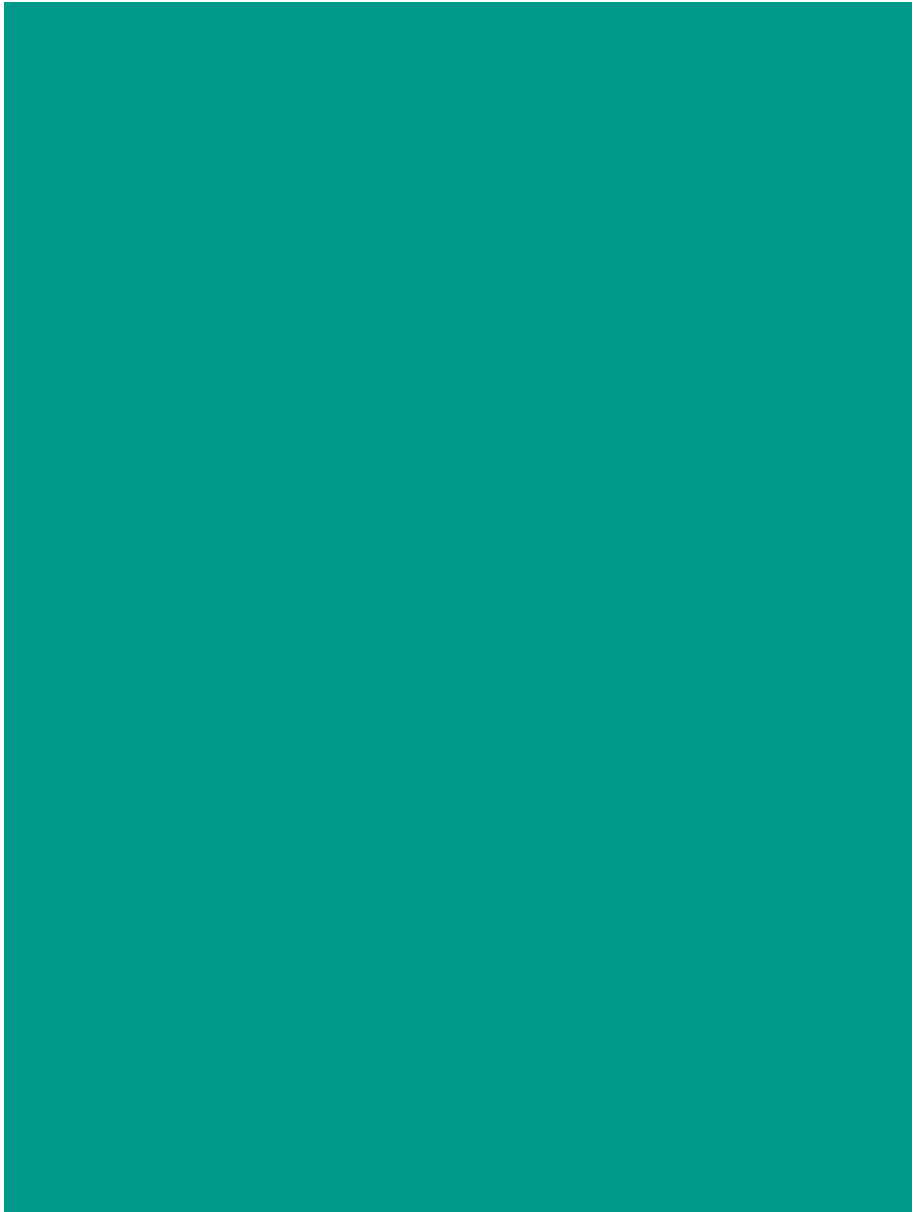
# Modelo de Gestión

— Reflexiones y propuestas desde  
la Iniciativa Bicentenario



## **INTRODUCCIÓN**

Al hablar de un ‘modelo de gestión’ nos referimos a dos cosas: una es la gestión de la Iniciativa Bicentenario, que ha planteado desafíos importantes dada la magnitud del proyecto, tanto en dimensiones de la vida universitaria que cubre, como en recursos; y ha requerido, por eso mismo, de soluciones e innovaciones igualmente importantes. En segundo lugar, se trata de la gestión referida a diferentes planos: gestión académica, administrativo-académica y administrativa de las áreas involucradas en el proyecto y del Campus Juan Gómez Millas como un todo. La implementación de la IBJGM ha buscado desde un comienzo acumular experiencia valiosa en este terreno, que pueda ser traspasada a las diferentes áreas del Campus y a la Universidad en su conjunto.





## **DIAGNÓSTICO Y PROCESO INICIAL DEL MODELO DE GESTIÓN IBJGM**

Las áreas de humanidades, artes y ciencias sociales pertenecen al núcleo de la misión de la Universidad de Chile. El cultivo y fomento institucional de las disciplinas que las integran ha sido el eje central de Iniciativa Bicentenario Juan Gómez Millas (IBJGM), cuya intervención abarca todas las dimensiones de la actividad universitaria en estas áreas, de lo que dan cuenta sus cuatro objetivos específicos (OE): (OE1) desarrollo académico; (OE2) gestión y recursos; (OE3) infraestructura; y (OE4) extensión y vinculación con el medio universitario público y con el medio social.

Tanto por su amplitud y las dimensiones de su alcance en la actividad universitaria, como por los recursos involucrados, la IBJGM es el proyecto de mayor envergadura llevado a cabo en la Universidad de Chile en sus últimos cincuenta años. En particular, considerando los daños provocados en la institución y especialmente en estas áreas durante el periodo de intervención dictatorial, así como también la agudización de la necesidad de autofinanciamiento desde comienzos de la recuperación democrática hasta el presente, el Convenio de Desempeño que da sustento normativo a la IBJGM, constituye una experiencia inédita en la relación entre el Estado de Chile y la principal universidad pública del país.

Dada su complejidad, el proyecto no ha estado exento, desde sus inicios, de dificultades de diverso orden, las cuales han sido determinadas, en parte, por la cultura institucional, además de las particularidades del Campus y de las áreas concernidas, así como las trabas burocráticas propias de la administración pública. Asimismo, han existido problemas relacionados con aspectos específicos de gran relevancia, como por ejemplo la existencia de respaldos débiles y carentes de articulación sistemática de la información sobre la actividad y producción académica.

En este sentido, la implementación de la IBJGM trajo consigo el objetivo de “Modernizar la gestión académica y administrativa, a través del establecimiento de un sistema integrado de gestión de áreas y actividades académicas y un sistema de administración de campus” (OE2). El Convenio de Desempeño del proyecto identifica las siguientes cuatro líneas estratégicas para su ejecución: implementación de sistemas de administración y flujo de información académica; integración de la gestión administrativa del Campus; fortalecimiento del personal de colaboración; y sustentabilidad.



*Equipo Iniciativa Bicentenario Juan Gómez Millas.*

*Fotografía: IBJGM*

El proyecto considera indicadores de desempeño para todos sus objetivos, que en el caso del OE2, abarca aspectos principales en relación a gestión, servicios, recursos y procedimientos con énfasis en la integración —académica, administrativa y funcional— del Campus, en la que incide fuertemente la nueva infraestructura común, de destinación docente, extensional y deportiva. Lo anterior ha planteado desafíos tanto para la administración, como para las capacidades y procesos de las unidades, desde una perspectiva de colaboración y desarrollo integral.

Tal como se mencionaba anteriormente, el diagnóstico previo a la implementación del proyecto detectó, en primer lugar, una importante falta de información respecto a productividad, matrículas y elementos de orden académico-administrativo, evidenciando discrepancias entre los datos manejados por los servicios centrales de la Universidad y los de las propias unidades académicas.

Estas carencias tienen directa relación con una cultura institucional arraigada y con los altos grados de funcionamiento autónomo en materia de gestión, administración académica y económica, con alta concentración de poder en las autoridades superiores de las unidades y muy escasas iniciativas de integración, todo lo cual se constituyó en una dificultad significativa para el desarrollo de la IBJGM, que con el tiempo se ha ido superando. En particular, los ejes de integración, interdisciplina, internacionalización e interacción han impulsado procesos de transformación, más allá de las resistencias que se debió enfrentar desde el inicio.

A lo anterior se suman complejidades en relación a la implementación de un proyecto que originalmente contaba con cinco años para ejecutar 25 mil millones de pesos (el periodo fue extendido en un año adicional), lo que exigió una velocidad en la gestión casi incompatible con los tiempos de administración

usuales en la Universidad. Necesario es considerar como un factor relevante el proceso que se estaba llevando a cabo al momento de comenzar con la IBJGM a partir del Convenio de Desempeño de Gestión de los servicios centrales, paralelo a la Iniciativa Bicentenario, el cual significó una descentralización de diversas funciones administrativas hacia los campus y unidades. Esto condujo con el tiempo a la configuración de un equipo de la IBJGM altamente eficiente, instalado en el Campus, que reuniera todas las funciones fundamentales para poder llevar a cabo el proyecto: gerencia, contabilidad, arquitectura, información, extensión, adquisiciones, recursos humanos, junto a los indispensables servicios secretariales. Se llegó a constituir un equipo de veinte personas aproximadamente, al que se suman quienes han trabajado en las unidades para las conexiones necesarias con la Iniciativa.

Las contrataciones fueron en aumento en la medida que crecían las necesidades de infraestructura, en el caso de los arquitectos; o de administración, en el caso de contabilidad y adquisiciones. Por otra parte, para suplir la falta de información de productividad académica y datos de ese orden, se acudió tempranamente a la contratación de un equipo de sociólogos para trabajar en las oficinas de la Iniciativa y en las propias unidades.

Atendiendo lo anterior, la recepción académica y administrativa de la Iniciativa Bicentenario inicialmente fue reticente, situación que tenía directa relación con la historia de estas áreas maltratadas en tiempos de dictadura y luego manifiestamente postergadas durante la transición. Es lo que en ocasiones se ha llamado una 'cultura de la desesperanza', que en un principio llevó a que no se creyera que este proyecto llegaría finalmente a implementarse; y se vio sorprendida cuando, en el aniversario de la Universidad de Chile en noviembre de 2008, la presidenta Michelle Bachelet anunció su aprobación.

Según el *Informe de Medio Término del Comité de Evaluación Internacional de la Iniciativa Bicentenario* Juan Gómez Millas (2014), la reticencia inicial pasa a convertirse en un “amplio, positivo y creciente consenso que este proyecto ha conseguido en los responsables institucionales, en la comunidad académica y, principalmente, en aquella directamente concernida por la Iniciativa; es preciso señalar el esfuerzo institucional del rectorado para revertir una situación inicial de oposición al proyecto, hasta conseguir su consenso y aceptación, así como la importante labor realizada por el Negociador del Ministerio de Educación”.

La complejidad del proceso de implementación de la Iniciativa no solo se explica por los factores subjetivos (y también políticos), la necesidad de atender de manera descentralizada a todas las dimensiones del proyecto y la trama burocrática en que inevitablemente ha estado inserto, sino también por las exigencias asociadas a su carta de objetivos y logros. La base del proyecto es un conjunto de logros sustentados en la idea general de revitalización, para los cuales existe una afluencia de recursos provistos por el Estado con esta finalidad específica y sujetos, en consecuencia, a fiscalización permanente en cuanto a su uso, en conformidad con los objetivos que la Universidad de Chile ha comprometido consigo misma y con el Ministerio de Educación.

Esto ha implicado un plan riguroso de ejecución financiera y de control, de definición, diseño y aplicación participativa de criterios, políticas e instrumentos dirigidos a los logros comprometidos, así como también de restricciones debidas al doble condicionamiento (interno y externo) en los procesos asociados al uso de los recursos. En este sentido, el hecho de que los fondos no fuesen de libre disposición —independientemente de la opinión que se tenga del mecanismo del convenio de desempeño— constituyó una garantía para el logro de los objetivos del proyecto, pues de otro modo habría sido práctica-

mente imposible impedir que los recursos fuesen destinados fundamentalmente a cubrir los déficits de las unidades, en lugar de promover el desarrollo de las distintas dimensiones de la actividad universitaria.

### **MODELO DE GESTIÓN DE INICIATIVA BICENTENARIO EN SU IMPLEMENTACIÓN EN EL CAMPUS JUAN GÓMEZ MILLAS**

Cuando hablamos de un modelo de gestión, es importante diferenciar los procesos de gestión de campus y los del propio proyecto. En lo que respecta a lo primero, encontramos entre los principales ejes de implementación de la Iniciativa Bicentenario la necesidad de la integración de la gestión administrativa y la administrativo-académica del Campus, lo que significó en parte la coordinación de las diferentes unidades, por ejemplo, en lo que se refiere a la administración de la infraestructura común, específicamente los aularios.

En este sentido, la integración ha contado con diversas fases, dos de las cuales son el área de desarrollo tecnológico y la recién mencionada administración de aularios como procesos ya instalados, pero aún existen otros propósitos que en estos momentos están siendo llevados a cabo por la actual coordinación de Campus. Cabe mencionar que la Dirección Ejecutiva de la IBJGM encomendó un estudio de gestión y costos, cuya primera versión fue actualizada conforme se avanzaba en los acuerdos para el proceso de integración. Ese estudio ha servido de base a las estimaciones y proyecciones que la actual Coordinación de Campus ha concordado con las autoridades de todas las unidades localizadas en el Campus.

Por otra parte, está la gestión del propio proyecto, cuyo modelo en la práctica está determinado por la administración de recursos en un periodo acotado, lo que ha definido una manera de trabajo cuya particularidad radica justa-

mente en buscar los conductos pertinentes para poder sortear los frenos de la administración del día a día. En este terreno se ha acumulado una rica experiencia que convendría ser transferida a la institución, a fin de identificar los nudos y comportamientos en la burocracia que tienden a retrasar los procesos con los consiguientes costos de ineficiencia, que tienen regularmente una expresión económica. El proyecto ha permitido demostrar que se puede operar con mucha mayor celeridad que la habitual, respondiendo a todos y cada uno de los requerimientos de la administración pública, para lo cual en muchas ocasiones se traduce en una constante comunicación con instancias específicas para evitar estancamientos en los procedimientos y poner en acción voluntades y compromisos institucionales.

La burocracia como parte de la cultura universitaria también se extrapola al funcionamiento de cada Facultad e Instituto, los cuales al comienzo de la implementación eran espacios cerrados sobre sí mismos y reacios a nuevos procesos de gestión. Esto llevó a identificar los mejores mecanismos para activar el trabajo, por medio de otra de las características fundamentales del Campus, centrada en el valor de la participación, incorporando desde un principio la representación estudiantil, de funcionarios y académicos, en la estructura de gestión del proyecto, tanto en el Comité Ejecutivo, directamente involucrado en los procesos y decisiones, como en el Consejo Directivo, encargado de la supervisión de todo el desarrollo de la IBJGM, así como de la aprobación de decisiones de envergadura mayor. En cada unidad se estableció una Coordinación de Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), también con carácter participativo, y las líneas de acción más relevantes (en investigación, creación, internacionalización, pregrado y posgrado, recursos humanos, extensión, etc.) contaron con comisiones específicas y representativas. Se establecieron así instancias participativas para la toma de decisiones que pudieron ser sensibles a las particularidades de cada espacio. Este principio

de participación triestamental en materias que interesan o afectan a toda la comunidad universitaria ha sido otro de los aspectos relevantes vinculado a la cultura institucional.

Ciertamente, el desarrollo del proyecto y sus niveles de alcance, enmarcados ambos en las condiciones del Convenio de Desempeño con sus procedimientos y formas de fiscalización, provocaron que se percibiera una mayor burocratización respecto a los conductos administrativos, generando algunas tensiones. Ejemplo de ello han sido determinados retrasos en la ejecución presupuestaria y el alargue de los procesos debido a los filtros para efectuar adquisiciones y reembolsos de gastos hechos por las unidades. El modelo de convenio precisamente obliga a que las unidades primeramente ejecuten los gastos con sus propios recursos, los que les son reembolsados contra las respectivas rendiciones.

No obstante, el aumento en los flujos de información y participación ha generado una constante superación de esta lógica de funcionamiento, lo que marca un precedente en el Campus.

### **CAMBIOS Y AVANCES EN MATERIA DE GESTIÓN**

Desde el comienzo de la implementación de la IBJGM se han evidenciado cambios en los procesos de gestión, cuya intensidad varía dependiendo de las Facultades e Instituto, y de los diversos factores particulares que influyen en cada una de las áreas de trabajo.

En términos concretos, uno de los cambios importantes es la actual percepción del Campus Juan Gómez Millas, gracias a un proceso identitario en curso que ha conformado instancias que buscan la construcción de comunidad



mediante iniciativas académicas conjuntas en investigación y creación interdisciplinaria y en extensión y vinculación con el medio, así como a través de la promoción del uso colectivo de los espacios.

Este es el sentido que tiene el tercero de los objetivos del proyecto: “configurar sobre la base de una infraestructura integrada, un modelo de campus multi e interdisciplinario complejo que favorezca las condiciones de trabajo y calidad de vida de su comunidad”. En este enunciado se incluyen principalmente las obras de urbanización y circulación y la construcción de nuevos edificios e instalaciones deportivas incluidas en la IBJGM. Las metas a alcanzar están relacionadas con las nuevas edificaciones en dos vertientes, por un lado una importante modernización de instalaciones, con la consiguiente mejora de la calidad de vida de los estudiantes, profesores y funcionarios del Campus, y por otro, “contribuir de manera eficaz al proceso de interacción y colaboración entre centros”.

Desde sus inicios, el proyecto estableció dentro de sus orientaciones centrales la integración y coordinación tanto en aspectos académicos como administrativos y de gestión, que apuntan a la referida generación de un modelo de campus integrado. En este sentido, la modernización de la gestión se genera a partir de un sistema integrado de áreas académicas y un sistema de administración de campus, con esfuerzos materializados en el fomento de la colaboración académica a nivel de campus y con otras universidades del sistema estatal. Se ha buscado desarrollar capacidades de gestión que posibiliten optimizar el uso de los recursos docentes, de infraestructura y otros con la explícita voluntad de dejarlas establecidas.

En este terreno destaca especialmente lo realizado a propósito de la información académica, cuya gestión, como ya se ha dicho, acusaba problemas de

variada índole, desde la precariedad de los bancos de datos, la diversidad y escasa coherencia de los instrumentos utilizados para recoger información relevante, la reticencia del cuerpo académico a entregar información individualizada debido a la reiterada solicitud de la misma para distintas finalidades, en distintos procesos y con distintos sistemas, hasta la ausencia de criterios y estándares comunes que permitan identificar las especificidades de las áreas.

En este contexto, según señala el Informe de Medio Término de la IBJGM, se puede destacar varios logros relevantes:

Como ya fue señalado, las dificultades para levantar las líneas de base y darle continuidad al flujo de información en lo concerniente a la productividad, se ha logrado, mediante un trabajo institucional conjunto, definir criterios, indicadores y procedimientos que, sin perjuicio de los datos estandarizados de producción científica, atienden también a las características específicas de las disciplinas, así como facilitar su incorporación al Portafolio Académico de la Universidad, que se alimenta con la información recogida por la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo. Este logro es importante ya que dejará instalado un instrumento que no solo está siendo útil para el seguimiento de los avances del proyecto Bicentenario, sino para la propia gestión de la Universidad al acortar los tiempos de recuperación de la información y gracias al sistema de pre-llenado que mejorará la tasa de respuesta de los académicos facilitando el ingreso de datos.

## **INFRAESTRUCTURA: LA MODERNIZACIÓN FÍSICA DEL CAMPUS Y SUS ELEMENTOS DE GESTIÓN**

Con respecto al proyecto de integración espacial, sus inicios estuvieron en el Plan Maestro de Campus, en el cual se definió la infraestructura compartida, las nuevas construcciones de las unidades y las formas de conexión interna de un campus cuyo crecimiento histórico ha sido inorgánico. Posteriormente, ya realizados en gran parte los proyectos arquitectónicos de las nuevas construcciones, comunes y de unidades, se dio paso a la confección de un proyecto de paisajismo que contribuiría a proyectar la integración en el espacio exterior y a aumentar los niveles de habitabilidad y calidad de vida en el Campus.

Entre la infraestructura común es posible destacar los aularios, la plataforma cultural, la biblioteca-mediateca central,<sup>1</sup> y el campo deportivo con el poli-deportivo. Esta infraestructura compartida, respondiendo a los objetivos de integración de la IBJGM, está equipada al más alto nivel tecnológico, y pone a disposición de la comunidad del Campus espacios integrados para docencia, investigación, creación, extensión y vinculación con el medio. Lo anterior, respaldado por una colección bibliográfica y filmográfica actualizada, material digitalizado, acceso a bases de datos y software para uso de académicos y estudiantes. Trabajo que sin duda impulsa grandes desafíos desde el punto de vista de la gestión y administración.

---

1 Este componente se consideró en el edificio que actualmente ocupa la Facultad de Filosofía y Humanidades. La tardanza en la adjudicación de este último hizo imposible que se iniciara el proyecto dentro del plazo de ejecución estipulado, por lo cual queda como un compromiso pendiente que deberá ser abordado en la etapa de seguimiento de la Iniciativa. Como una manera de compensar este diferimiento, se invirtió una cantidad muy importante de recursos en el mejoramiento de las bibliotecas de tres unidades (Filosofía y Humanidades, Ciencias Sociales e ICEI), quedando fuera la Facultad de Artes, ya que se ve favorecida por otro aporte de la IBJGM.



*Nueva infraestructura del Campus (Aulario 2).*

*Fotografía: IBJGM*

Otro de los logros señalados en el Informe de Medio Término de la IBJGM, fue un estudio de redes que culminó con un Plan Maestro de Redes y Electricidad, el cual posibilita una mejor conectividad e incrementa la cobertura y calidad de estos servicios al conjunto del Campus. Este avance se traducirá en mejores condiciones y recursos para la docencia y el trabajo en general de la comunidad:

Estas mismas mejoras en la conectividad y el nuevo equipamiento tecnológico que ha instalado la IBJGM ha creado la necesidad de capacitar al personal encargado de estas tareas en cada una de las unidades y aulas, lo que se realizó durante el segundo semestre de 2013. Por otra parte, se ha avanzado en la definición de las necesidades de capacitación del personal de las diversas Facultades e Instituto pensando en las brechas existentes entre los perfiles de cargo y el personal de colaboración contratado, lo que permitirá implementar las capacitaciones necesarias el 2014. En total, en 2013 se capacitó a 74 funcionarios en liderazgo y trabajo en equipo en la perspectiva de ir creando confianzas que posibiliten una mayor integración a nivel de unidades y entre ellas.

A partir de los desafíos antes mencionados, como ya se señaló, se llevó a cabo un estudio de costos recurrentes, sobre una hipótesis que consideró alternativas de centralización de algunas funciones bajo dependencia de la Coordinación de Campus, a fin de estimar el costo anual máximo, para luego aplicar un criterio de economía de escala y la serie de fases eventuales de implementación, la primera de las cuales se inició con la entrada en funcionamiento del Aulario 1. Cabe destacar, en este orden de cosas, la voluntad de integración de la coordinación aludida, tendiente a superar una visión de campus como suma de unidades para concebirlo como un espacio que tiene una efectiva realidad académica y administrativa en la que convergen orgánicamente dichas unidades.

Según señala el Informe de Medio Término del Comité de Evaluación Internacional de 2014:

El “Estudio de integración de campus y costos recurrentes”, tal como se propone, ya se ha realizado y los objetivos del proyecto se han establecido. Además, el plan de mejora se ha desarrollado y actualmente se encuentra en la etapa de implementación como es evidente, por ejemplo, en el hecho de haber contratado personal al nivel de Campus, en la administración central de aularios y en la distribución centralizada de estacionamientos. El Comité considera que la plena aplicación de este plan dará lugar a una mayor integración y coordinación de la gestión, y que, por lo tanto, redundará en una mejora de la eficiencia en el Campus Gómez Millas. Todo esto indica un cambio sustancial en la cultura de gestión.

### **EL DESARROLLO DE LA INTERDISCIPLINA: LOGRO RELEVANTE**

Como ya se ha dicho, uno de los avances más importantes en lo que concierne a la gestión académica ha sido el impulso consistente que la IBJGM ha dado al trabajo interdisciplinar, lo cual, junto al gran interés despertado en las distintas unidades, ha provisto de oportunidades a un potencial académico, tanto en investigación como en creación artística, a menudo de manera combinada, que no contaba con los apoyos necesarios para desplegarse. Los programas orientados a su fomento marcaron un precedente en términos de integración de las disciplinas, estimulando el trabajo colaborativo de grupos de investigación, creación artística, docencia y extensión a partir de fondos concursables. Se han constituido núcleos con la participación de académicas y académicos de diferentes unidades y de otras universidades estatales, que en gran parte de los casos tienen una importante vinculación

internacional. A esto se suman los Planes Transversales de Patrimonio, Etnicidades y Educación, en los que han participado las diferentes unidades, y que se caracterizan por su énfasis en la vinculación con el medio, además de la investigación y la creación.

La interdisciplina ha sido un área fomentada principalmente por medio de la contratación de nuevo personal académico con grado de doctor y el desarrollo de capacidades para el trabajo en equipo. La generación de fondos concursables ha estado acompañada por exigencias que los hacen radicalmente distintos de todos los fondos internos y externos que ya existen, apuntando tanto al establecimiento de núcleos con continuidad que trabajen en temas emergentes, como a la productividad científica de primer nivel y la innovación y a la proyección hacia el medio. El éxito de esta iniciativa, ya comprobado con una serie de proyectos ejecutados y evaluados, conduce al reconocimiento de esta experiencia como la base para el futuro diseño de políticas y herramientas que posibiliten tanto la continuidad de núcleos existentes y la generación de otros nuevos como la replicación de experiencias similares.

En este sentido, en la medida en que los resultados de todos los grupos de trabajo interdisciplinario han sido altamente positivos, con un impacto que excede los círculos académicos y promueve modelos de relación con el medio social, se puede avizorar con certeza el establecimiento de las bases para una nueva forma de enfrentar la investigación y la creación de las áreas en el futuro, desarrollando nuevas temáticas, innovando en los aspectos metodológicos y flexibilizando las barreras disciplinarias. Es un desafío de primer orden para las unidades, cuya estructura disciplinaria tiende, en la mayoría de los casos, a ser rígida y a no ofrecer espacios físicos y operacionales para el trabajo inter y transdisciplinario. Un taller realizado con los respon-

sables de los primeros proyectos adjudicados por el Fondo de Investigación y Creación Interdisciplinaria entregó rica información al respecto.

En el aspecto físico, la IBJGM ha previsto que la llamada Biblioteca-Mediatteca Central de Campus, que es uno de los compromisos del convenio de desempeño y que tendrá que ser abordado en la etapa de seguimiento del mismo, tenga el carácter de un centro de gestión del conocimiento. Este espacio permitirá alojar de manera dinámica los diversos núcleos y grupos inter y transdisciplinarios de acuerdo a sus necesidades de trabajo y de interacción.

### **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ACADÉMICA**

Paralelamente se ha realizado el esfuerzo de generar un sistema de información actualizado de las actividades que se realizan en las distintas Facultades, con diversa intensidad y diferentes niveles de avance, en el entendido de que el registro de buena información permite contar con una herramienta que facilita los procesos de gestión y desarrollo de cada área.

En el orden del cuerpo estudiantil, se instaló a nivel de Campus una Unidad de Seguimiento e Información dedicada a levantar la información requerida por las unidades, entendiendo que una de las principales dificultades en materia de gestión al momento de comenzar a implementar el proyecto, era el desconocimiento respecto al quehacer académico y administrativo-académico de las diferentes unidades.

En la perspectiva de desarrollar una mejor gestión académica de la docencia se realizaron, por ejemplo, estudios sobre el perfil de los estudiantes de primer año, sobre la deserción estudiantil, tiempos de egreso y empleabilidad, entre otros.



Por otra parte, a partir del trabajo conjunto con las unidades de la IBJGM se logró consensuar criterios con proyecciones hacia una política de carga académica (según carrera académica, jerarquía y jornada) que permita una mejor gestión de los departamentos y centros. Aunque se contó con acuerdos en este sentido, la carga académica sigue evidenciando diferencias muy sensibles en algunos casos.

Otro elemento importante a destacar en relación a la coordinación de campus, es la integración tecnológica, que permite generar capacidades que no existían antes de la Iniciativa Bicentenario. Esto se tradujo en una primera instancia de capacitación en el área de computación, otorgando herramientas técnicas para la identificación de problemas a funcionarios de las Facultades e Instituto. Posteriormente se avanzó en centralizar la coordinación tecnológica.

A partir del estudio hecho desde la IBJGM sobre documentación y análisis de la situación de redes tecnológicas del Campus, se ha realizado un diagnóstico de las diferentes problemáticas que se presentan en este ámbito. Asimismo, los objetivos del proyecto de conectividad se han establecido en base a los resultados de dicho estudio, definiendo con ello las líneas de base y las prioridades.

También, se ha concluido la formulación del Plan Maestro de Redes y Electricidad del Campus, elaborado por un experto tecnológico e informático, y se ha establecido la coordinación de redes cuyo proceso de implementación ya ha comenzado; por ejemplo, se ha establecido un convenio para el uso de la plataforma U-Campus y se ha implementado un nuevo sistema de Wi-Fi corporativo que ya se encuentra activo en la mayoría de las unidades del Campus.

En esta línea, un aspecto relevante para el fortalecimiento de la gestión académica-administrativa, ha sido la incorporación de tecnología web para faci-

litar el desarrollo de la docencia a través del uso de la plataforma U-Cursos que permite, entre otros, la publicación de material electrónico, notas y foros de discusión. Además se ha comenzado a utilizar el sistema U-Campus, el cual facilita la gestión académica, administrativa y financiera de las unidades.

### **LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO SOCIAL: VOCACIÓN DE UNIVERSIDAD PÚBLICA**

Desde su primera formulación, el proyecto de la IBJGM concibió la necesidad de abrir el Campus al medio urbano y social en que se encuentra emplazado. Una mirada rápida al conjunto del Campus antes de la intervención del proyecto evidenciaba dispersión interna y desconexión externa. La propuesta urbanística contempló, como se ha reiterado, un principio de integración interna —que sigue lidiando con tendencias inerciales al enclaustramiento— y un principio de inserción urbana. Se planteó, en este sentido, de dotarlo de un componente con énfasis de vinculación y extensión, que operase como lugar de intercambio con el medio a la vez de constituirse en su faltante fachada. Este componente es la Plataforma Cultural, que ocupará el frontis que da a Av. Grecia.

En la Plataforma quedarán alojados dos elementos fundamentales: el Museo de Arte Popular Americano Tomás Lago (MAPA), dependiente de la Facultad de Artes; y el programa de televisión digital del Instituto de Comunicación e Imagen. Además se encontrará la Cineteca de la Universidad de Chile, a lo que se le sumaría un microcine y un complejo de salas de uso múltiple. Se espera que en un futuro no lejano pueda también completarse la Plataforma con un Teatro multifuncional considerado en el proyecto arquitectónico original. Se ha acordado que la administración de este complejo quede a cargo de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional durante los cinco años de seguimiento pos-cierre de la ejecución de la IBJGM (2017-2021),

reservándose una decisión definitiva acerca del modelo de gestión al concluir el periodo.

La Plataforma Cultural se ha proyectado en términos de interface, performatividad y multifuncionalidad a fin de dar una expresión socialmente palpable a la idea de un proceso de fortalecimiento y renovación de las áreas convocadas en la Iniciativa Bicentenario, particularmente de aquellas con peso específico de extensión y resguardo patrimonial. Premisa fundamental de este sentido estriba en concebir que ese proceso no es posible sin una apertura al medio social y sin un diálogo con este. Por eso, también, la noción de lo ‘cultural’ se entiende en una acepción amplia, que considera los procesos sociales de construcción de cultura y no se restringe a los productos acreditados que solemos inscribir bajo esta rúbrica. Al mismo tiempo, y a partir de estas mismas premisas, esta configuración apunta a generar una propuesta consistente de reformulación de lo que la institución define normativamente como su ‘tercera función académica esencial’ (Estatuto, Art. 3º): la “extensión del conocimiento y la cultura en toda su amplitud”.

Al mismo tiempo, se ha planteado una idea de integración entre la Plataforma Cultural y la Biblioteca-MEDIATECA Central. Este edificio, que actualmente ocupa la Facultad de Filosofía y Humanidades y que será entregado para su remodelación una vez trasladadas las dependencias de la Facultad a su nuevo emplazamiento, junto con albergar los espacios destinados a las actividades inter y transdisciplinarias, considera la permanencia en sus recintos actuales de la Biblioteca de la mencionada Facultad, que contiene importantes colecciones patrimoniales y la instalación, en el primer nivel, de una biblioteca pública con servicio para la comunidad. A su vez se contempla la posibilidad de alojar la Administración del Campus Juan Gómez Millas, ocupando una mitad de la superficie del piso superior del edificio.

### **INNOVACIONES EN EDUCACIÓN A DISTANCIA: UABIERTA**

Finalmente, se destaca el trabajo realizado con UAbierta, mediante la creación de un modelo de cursos en línea gratuitos que permiten difundir lo que han producido los núcleos de investigación interdisciplinarios. Se trata de un proceso pionero en Chile con cursos muy exitosos que han convocado a un amplio público. A ellos han contribuido las experticias profesionales de las distintas Facultades e Instituto, lo que ha permitido la integración a partir del trabajo conjunto.

UAbierta, como modelo de extensión universitaria, surge como una nueva experiencia en el diseño, producción y ejecución de cursos de extensión online bajo el formato Massive Open Online Courses (MOOC).. Uno de los objetivos principales es la expansión y democratización al acceso del conocimiento, ofreciendo oportunidades formativas a través de la tecnología, para todos quienes, sin requisitos de estudios previos, deseen aprender y desarrollarse. Esta iniciativa proyecta el compromiso histórico de la Universidad de Chile con la educación pública de calidad, más allá de sus fronteras y prácticas tradicionales.

El proyecto UAbierta busca desarrollar una experiencia piloto en el área de extensión universitaria del Campus mediante la producción y ejecución de cursos virtuales en las áreas de artes, ciencias sociales, humanidades y ciencias de la comunicación, proponiendo un modelo de gestión sustentable que permita su proyección en el tiempo y su ampliación a otras áreas de la Universidad.

En línea con las nuevas tendencias en educación, ofrece cursos en temas de interés social, los cuales se imparten a través del sitio <http://uabierta.uchile.cl>, plataforma que permite acceder a las videoclases, material de estudio, entrega de evaluaciones y más, con uso de tecnologías de la comunicación, usando el

software de código abierto OpenEdX, desarrollado por la Universidad de Harvard y Massachusetts Institute of Technology (MIT), adecuado a las necesidades del proyecto. La gestión de UAbierta se ha caracterizado además, por una importante innovación en materia de diseño pedagógico con uso intensivo de recursos audiovisuales (videoclases, entrevistas, documentales), e instancias interactivas y creativas en el ejercicio educativo, con el objetivo de estimular el interés e instalar desde la extensión prácticas que abren espacios de conocimiento al medio nacional e internacional.

## **PROYECCIONES**

En términos de proyección, la intención es identificar posibles procesos de continuidad en cada una de las áreas de mayor interés y éxito que se han ido desarrollando. Además, la preocupación también está en evidenciar aquellas lógicas de la administración pública que dificultan los procesos de gestión, como, por ejemplo someterse a una fiscalización permanente por parte de la Contraloría General de la República, lo que produce una especie de sobre-reacción, poniendo más obstáculos de los existentes. Este tema obedece a cuestiones más culturales que administrativas. El desafío, entonces, está en generar un cambio en la cultura de gestión de la Universidad.

El otro foco está en las proyecciones del Campus integrado. Sería esperable que el propio Campus trabaje en una propuesta, para ser considerada en un reglamento futuro, donde se recojan las experiencias exitosas que han surgido.

En el plano académico-administrativo, el sentido de integración impulsado por la construcción de nueva infraestructura común ha marcado los primeros desafíos para un sistema de administración de campus que ha debido hacerse cargo de la gestión y administración de espacios de docencia y encuentro de la comunidad. Cambio que ha requerido esfuerzos en relación con los

acuerdos procedimentales entre las unidades, con el fin de garantizar una adecuada coordinación en el uso de los diferentes espacios.

El reglamento de Campus antes señalado, ofrece un marco de acción para este desafío, pero sin duda será fundamental el establecimiento de mecanismos articulares para asegurar una gestión de campus eficiente y coherente con los objetivos iniciales de integración y colaboración.

Otro de los principales desafíos en la implementación del proyecto ha sido transformar la cultura institucional, tarea nada fácil en el Campus Juan Gómez Millas. La búsqueda por la consecución de este objetivo, ha sido determinante para el éxito y la actualización de la gestión de la nueva infraestructura, procesos académicos y la integración del Campus en general. Este cambio cultural es la única manera de que los componentes que forman el proyecto sean sostenibles en el futuro, por lo que las proyecciones deben seguir el camino que se ha planteado en el Convenio de Desempeño, incidiendo especialmente en la gestión del Campus.

Finalmente, una de las tareas principales de la IBJGM, es transmitir la experiencia acumulada en su formulación y ejecución en los diferentes ámbitos de la vida universitaria aplicables en su desarrollo. Un proyecto de estas características ha recuperado e instalado iniciativas de crecimiento a través de sus diversas líneas de intervención, ha impulsado mejoras en las condiciones de gestión y desempeño, además de proveer de una nueva infraestructura y recursos, entre otras innovaciones. Trabajo que debe continuar en la línea de asegurar las bases de desarrollo que hasta ahora se han podido establecer, por medio de una institucionalización que permita generar condiciones de estabilidad y progresión en el tiempo, desde procesos académicos, administrativos, e instancias políticas que posibiliten su proyección.



\_\_La Iniciativa Bicentenario Juan Gómez Millas (IBJGM) ha llevado a cabo interesantes labores en términos de gestión, experiencia a partir de la cual, en la presente publicación, se da cuenta de la forma de trabajo que hubo en la primera fase del proyecto.

Las diferentes problemáticas y desafíos a los que la IBJGM tuvo que enfrentarse, significaron un ejercicio importante a la hora de innovar en la gestión que, hasta antes de la Iniciativa, se encontraba implantada en el Campus. Con ello, también fue posible levantar un diagnóstico sobre la gestión a nivel institucional del Campus Juan Gómez Millas y de la Universidad de Chile, a partir de lo cual se plantean propuestas en pos de mejorar cada vez más, con miras a ser una institución ejemplar a nivel nacional.

Desafíos en cuanto a la cultura organizacional de las unidades, propuestas sobre trabajos inter y transdisciplinarios, y la modernización en infraestructura y en gestión académica y administrativa, son algunos de los puntos abordados.

**IBJGM**

Universidad de Chile  
Iniciativa Bicentenario de  
Revitalización de las Artes,  
Humanidades, Ciencias  
Sociales y Ciencias de la  
Comunicación



**UNIVERSIDAD  
DE CHILE**