



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE VALPARAISO

DISCURSO DEL RECTOR  
CLAUDIO ELÓRTEGUI RAFFO

CON MOTIVO DE LA CUENTA ANUAL  
CLAUSTRO PLENO ORDINARIO  
2010

---

Viernes 13 de agosto de 2010

## 1. PRESENTACIÓN

Señor Gran Canciller, Señor Vice Gran Canciller, señoras y señores miembros del Claustro Pleno Ordinario y señoras y señores integrantes de la Comunidad Universitaria participantes en este acto, es muy grato presentar la Cuenta Anual sobre la marcha de nuestra Institución, la cual fue expuesta el martes recién pasado ante el Consejo Superior, según la normativa que rige esta materia en nuestra Universidad.

Este Claustro Pleno tiene lugar en medio de especiales circunstancias, pues, sólo algunas semanas atrás fui designado por el Gran Canciller para asumir el cargo de Rector de la Universidad. Como es sabido, tras el acto de votación para el proceso de formación de terna desarrollado el día 15 de abril, en el cual la Comunidad Académica me brindó su preferencia mayoritaria, la Santa Sede confirmó mi nombramiento en este cargo.

Quiero expresar un especial reconocimiento al Gran Canciller y al Vice Gran Canciller de la Universidad, por el permanente respaldo que han brindado a los procesos de nuestra vida institucional. Asimismo, agradezco a los miembros de nuestra Comunidad Académica por la activa participación manifestada en el proceso eleccionario y por la oportunidad que me han otorgado de encabezar los destinos de nuestra Institución por el próximo período.

Aprovecho esta ocasión para agradecer y reconocer de manera muy especial al profesor Alfonso Muga, quien durante los últimos 12 años dispuso sus mejores capacidades y talentos, para dirigir la Universidad con prudencia, sabiduría y sentido de entrega institucional, alcanzándose avances significativos en este período en los distintos ámbitos de la gestión universitaria.

Es a raíz de las circunstancias antes descritas que esta cuenta es distinta en su contenido. En la parte inicial incluye, de un modo sucinto, hitos institucionales junto con una cuenta sobre referencias del último año de gestión y aspectos relativos a la administración económica y financiera. En la segunda parte, se expone un conjunto de propuestas para el período que se inicia.

### **HITOS INSTITUCIONALES**

El 25 de marzo tuvo lugar la solemne inauguración del Año Académico 2010. En el año en que nuestro país conmemora su Bicentenario, tres connotados historiadores de Argentina, Bolivia y Chile presentaron la Lección Inaugural “El Bicentenario en perspectiva. Diálogo a cuatro voces. Historia e Integración del Cono Sur”.

La Vice Gran Cancillería, a mediados de noviembre de 2009, organizó la VIII Jornada de Reflexión a la Luz del Legado de Juan Pablo Segundo. El tema escogido fue: “Cómo llevar la vida a las estructuras de trabajo”.

A mediados del mes de julio fue promulgado el texto refundido del nuevo Reglamento Orgánico de los Estatutos Generales. Tras un período extenso de análisis y conclusiones por parte del Consejo Superior, casi la totalidad de las nuevas disposiciones que se incorporaron fueron aprobadas por unanimidad, lo cual es expresión del sentido colegiado y de primacía de los intereses de la Institución que inspiró a los miembros del Consejo. Manifiesto mi reconocimiento a todos quienes aportaron en la definición de este importante cuerpo normativo.

### **Proceso de Acreditación Institucional**

Durante el año 2009, la Universidad participó en un nuevo proceso de acreditación institucional, bajo las definiciones de la Comisión Nacional de

Acreditación (CNA-Chile). Como resultado, se obtuvo una acreditación por seis años -desde noviembre de 2009, hasta el mismo mes del año 2015- en las áreas obligatorias de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, y en las optativas de Investigación, Docencia de Postgrado y Vinculación con el Medio. Este resultado es, por cierto, un avance significativo, que sitúa a esta Universidad en el grupo de seis Instituciones de Educación Superior certificadas por seis y siete años, y en todas las áreas. Expreso mi reconocimiento a la Comunidad Universitaria por este logro que nos motiva a intensificar nuestros esfuerzos para incrementar la calidad de nuestro quehacer.

### **Solidaridad ante la emergencia**

A finales de febrero nuestro país se vio enfrentado a una de las mayores catástrofes naturales del último tiempo. Como todos saben, nuestra Universidad no estuvo ajena a las consecuencias del terremoto. Quiero destacar de manera muy especial el compromiso de cada uno de los miembros de la Comunidad Universitaria, quienes con gran sentido institucional hicieron frente a los complejos momentos que vivimos en ese entonces e hicieron posible la pronta normalización del quehacer universitario. Asimismo, quiero expresar mi reconocimiento a los estudiantes que desplegaron ingentes esfuerzos para ir en ayuda de quienes resultaron más afectados, tanto en nuestra región como en otras zonas del país. Mi reconocimiento es también para los profesores que les guiaron y acompañaron en aquellas verdaderas travesías solidarias.

### **Renovación de autoridades y nominaciones**

En el plan de trabajo que tuve la oportunidad de presentar como candidato a Rector a la Comunidad Universitaria, se planteó la conveniencia de abrir espacios para que nuevas generaciones de académicos se incorporasen a la alta dirección de la Universidad, de tal forma de garantizar a futuro la continuidad del desarrollo institucional.

Como parte de la aplicación de esta política, recientemente asumieron funciones en la Rectoría los académicos Arturo Chicano, Vicerrector de Desarrollo; Joel Saavedra, Vicerrector de Investigación y Estudios Avanzados, y Nelson Vásquez, Vicerrector de Asuntos Docentes y Estudiantiles. Asimismo, asumió como Director General de Asuntos Económicos y Administrativos el señor Alex Paz Becerra. Quiero expresar

mi reconocimiento y gratitud a los profesores Sergio Marshall, Norberto Sáinz y Salvador Zahr, que ejercieron como Vicerrectores durante el último período. De la misma forma, a los académicos Gladys Jiménez, Jacqueline Reveco y Gonzalo Ruiz, quienes, hasta hace algunos días, desarrollaron una destacada gestión en cargos directivos en el nivel central.

En materia de nominaciones, en el Capítulo Académico fueron nombrados, por Ingeniería, Enrique Piraino; por Ciencias Económicas y Administrativas, Fernando Alvarado, y por Ciencias Religiosas, Jorge Mendoza.

Por su parte, se incorporaron al Consejo Superior, elegidos por votación directa de los estudiantes, Cristóbal Varela y Gerardo Bascañán.

Distintas Unidades Académicas llevaron adelante elecciones de Director. Fueron electos José Pantoja, en Matemática; Horacio Aros, en Ingeniería Química; Paola Poirrier, en Ingeniería Bioquímica; Digna Azúa, en Comercio; Virgilio Rodríguez, en Arte. Fueron reelectos Adela Bork, en Trabajo Social; Inés Guerrero, en Estadística; Sergio Flores, en Ingeniería Industrial, José Luis Guerrero, en Derecho, y Silvana Roncagliolo en Ingeniería Informática.

### **Nuevos programas académicos**

El Consejo Superior aprobó la creación del programa de Doctorado en Didáctica de la Matemática y el programa de Magíster en Relaciones Internacionales. Asimismo, fueron creados los Postítulos en Mecanismos de Desarrollo Limpio y Eficiencia Energética; de mención en Primer Ciclo para Profesores de Educación Básica, y en Relaciones Internacionales. También, se acordó crear el título de Profesor en Educación Técnico – Profesional, y el título profesional de Profesor de Educación Básica con menciones en: Primer Ciclo y en Lenguaje y Comunicación; Historia y Ciencias Sociales; Ciencias Naturales; y Matemática, respectivamente.

### **Nuevo Campus Curauma**

El 10 de agosto de 2009 entró en funcionamiento el Campus Curauma. La primera etapa consideró un total aproximado de 21.500 metros cuadrados construidos, con

una inversión de alrededor de \$8.000 millones. A la fecha, el Campus cuenta con un edificio de servicios y aulas, denominado Aulario 1, un edificio para la Escuela de Periodismo, un edificio para la Facultad de Ciencias, una Biblioteca -Centro Cultural abierto a la comunidad- y un primer edificio del Parque Científico de la Universidad. Se consideraron también 26.000 metros cuadrados de espacios públicos y de equipamiento deportivo inicial.

En el Campus ya se encuentran instalados los Institutos de Física, Química y de Biología, junto con la Escuela de Periodismo y el Programa de Bachillerato en Ciencias. Al lugar concurren periódicamente cerca de 1.200 estudiantes de dichas Unidades Académicas, y, al mes, un total de 2.000 alumnos, de otras sedes universitarias, asisten a cursar asignaturas, principalmente de docencia práctica en laboratorios de ciencias.

### **Distinciones**

El profesor del Instituto de Historia, Marco Antonio Huesbe, fue investido por el Gran Canciller con el grado de *Doctor Honoris Causa*. Dicho grado se le confirió en reconocimiento a su aporte al estudio de la Historia Moderna y Contemporánea, en particular, al ámbito vinculado con la Teoría Política e Historia de las Instituciones. Igualmente, el Consejo Superior designó Profesor Emérito al académico de la Escuela de Ingeniería Comercial, Reinhard Zorn, en reconocimiento y gratitud por su larga, destacada y fructífera trayectoria de servicios en la Universidad. Además, el doctor e investigador de la Universidad de Rennes 1, Jean-René Hamon, fue nombrado Profesor Extraordinario.

En junio de este año, se confirió la Distinción *Fides et Labor* al Mérito Académico a los profesores: Fernando Acevedo, David Carillo, Marta Dondero, Juan Luis Espinoza, Héctor Fuenzalida, Andree Froese, Fernando Guzmán, Ismenia Guzmán, Hernán Lizama, Jaime Márquez, Claudio Moltedo, Francisco Nattero, Juan Carlos Ossandón, Sybil O'Reilly, Axa Rojas, Sergio Romero, Patricia Rojas, Jorge Sepúlveda, Jaime Silva y Héctor Trujillo. A todos ellos expreso públicamente nuestra gratitud, reconocimiento y afecto por sus destacadas trayectorias académicas y aportes a la Universidad.

### **Jerarquización académica**

Durante el período que abarca esta Cuenta, el Capítulo Académico incorporó a ocho profesores a la jerarquía de titular, mientras que nueve accedieron a la categoría de adjunto y doce a la de auxiliar. Saludo de manera muy especial a todos ellos por haber alcanzado tales jerarquías atendida su vocación académica y sentido institucional.

### **Obituario**

Con gran pesar recibimos la noticia del deceso de distinguidos miembros de la Comunidad Universitaria. En septiembre del año pasado falleció el profesor Sergio Pinedo, quien fue Director de la Escuela de Ingeniería Química. En el mismo mes, se produjo la muerte del profesor de la Escuela de Ingeniería Mecánica, Gonzalo Mandiola. Días más tarde, lamentamos el fallecimiento del *Doctor Honoris Causa*, Arturo Zavala, quien fuera Rector de la Universidad durante un importante período de nuestra vida institucional. En octubre, se produjo la muerte del profesor Carlos Manuel Aguirre, quien fue Director del Instituto de Física, y de Giusseppina Grammatico, quien fuera profesora del Instituto de Literatura. En noviembre, lamentamos la partida de Ramón Lobos, quien por muchos años fue Jefe de la Unidad de Servicios de Vigilancia. En abril de este año, nos sorprendió el deceso del profesor Eduardo Ribera, de la Escuela de Educación Física.

## 2. CUENTA DEL ÚLTIMO AÑO DE GESTIÓN

### **DOCENCIA DE PREGRADO**

Tras la definición de las competencias genéricas distintivas de la formación fundamental, éstas han sido incorporadas paulatinamente a los currículos de los distintos programas, a través de los procesos de rediseño curricular.

En este mismo ámbito, se determinó una nueva arquitectura curricular en el pregrado y un 60% de los programas existentes han implementado innovaciones curriculares en este nivel de formación. Para ampliar el alcance de tales definiciones se está trabajando en nuevas estrategias que permitan incrementar el número de programas con rediseños curriculares basados en competencias, en particular, a partir de los respectivos proyectos Mecesup.

El número de académicos con perfeccionamiento en docencia universitaria ha superado ampliamente la meta que se había propuesto en este ámbito, llegando a 420 profesores.

En el ámbito del fortalecimiento de una cultura de evaluación para el aseguramiento en la calidad de los procesos formativos, se destacan los avances positivos en el número de proyectos de mejoramiento de la calidad de la docencia de pregrado, los que alcanzan a 42 iniciativas vigentes en el año 2010. Se destaca, asimismo, la implementación del sistema de evaluación del desempeño docente. En los años 2009 y 2010 se ha podido evaluar el 100%



de los cursos de los diferentes programas cada año.

Las acreditaciones de las distintas carreras y programas de pregrado ya se han convertido en un proceso en franca consolidación en la Institución. Los integrantes de la Comunidad Universitaria las han ido incorporando paulatinamente a sus actividades comunes.

En el último año se re-acreditaron 14 programas de pregrado y ocho se encuentran en la respectiva tramitación. El resultado de tales procesos eleva de 3,9 a 4,8 el promedio de años de acreditación de los programas re-acreditados durante dicho período. La Universidad cuenta a la fecha con 45 programas de pregrado acreditados, lo que equivale al 75% del total, con un promedio de 4,8 años de acreditación. En el país somos la institución de educación superior que posee la mayor cantidad de programas acreditados.

El deporte competitivo, nuevamente nos ha brindado satisfacciones a partir de la destacada participación de nuestros estudiantes. A nivel nacional obtuvimos el segundo lugar, tras la Universidad de Chile y por sobre la Universidad de Santiago de Chile. A nivel regional, una vez más nuestra Institución se adjudicó el primer lugar en los Juegos Universitarios Navales.

## **INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS**

El período estuvo fuertemente marcado por la acreditación institucional, que incluyó las áreas de Investigación y de Docencia de Postgrado. Este hecho nos sitúa entre las 15 universidades chilenas acreditadas en el área de investigación y entre las siete que obtuvieron similar resultado en el área de postgrado. En la Quinta Región, nuestra Universidad es la única en exhibir acreditación en ambas áreas.

Nuestra Institución muestra avances significativos en lo relativo a publicaciones en revistas de corriente principal, las que aumentaron de acuerdo al ISI Web of Science, de 36 el año 2000 a 200 el año 2009. Esta tendencia se replica en el conjunto de universidades del país con actividad compleja, de tal forma que en relación a este indicador, nuestra Universidad mantenía el año 2008 la octava posición, misma que

exhibía el año 2000 (fuente, *El rol de las universidades en el desarrollo científico y tecnológico*. Bernabé Santelices, editor, Cinda- Universia, 2010).

Durante el período, con el aporte de recursos del Gobierno Regional de Valparaíso a través del Fondo para la Innovación y la Competitividad (FIC), se inauguró la primera etapa del Parque Científico Curauma, que aspiramos se convierta en un polo de desarrollo científico, tecnológico y de innovación. En esta misma línea, con recursos provenientes de CORFO, se creó la incubadora de empresas Chrysalis.

En materia de estudios avanzados, la Universidad ha logrado consolidarse como una de las cinco instituciones más importantes del país en cuanto a la acreditación de sus programas de doctorado, alcanzando a nueve sobre diez. Se destaca la primera acreditación del Doctorado en Derecho por tres años y la máxima acreditación que la Comisión Nacional de Acreditación ha otorgado a un programa de este nivel, como es el caso de la acreditación por diez años que recibió el Doctorado en Ciencias Físicas.

Como consecuencia de las acreditaciones obtenidas en el año 2010, 49 alumnos que inician sus programas de postgrado se adjudicaron becas Conicyt. Esto, por una parte, nos sitúa en el primer lugar regional y en el cuarto lugar nacional, y, por otra, es un indicador de la excelencia tanto de nuestros programas de magíster y doctorado, como de los alumnos que ingresan a ellos.

La Universidad tiene, al primer semestre de este año, una matrícula de 1.081 estudiantes de postgrado, lo que representa un crecimiento en torno al 20% respecto al período anterior. En cuanto a la internacionalización, cabe destacar también que de este universo de alumnos de postgrado, 58 provienen de países vecinos.

## **GOBIERNO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Este primer semestre, la matrícula de la Universidad llegó a 14.204 estudiantes. Un poco más del 90% cursa programas y carreras de pregrado. De ellos, 2.920 ingresaron el 2010 a primer año. Un 72% de esta nueva cohorte forma parte del 20% de los mejores puntajes de la Prueba de Selección Universitaria, PSU.

Un elemento central en las políticas de la gestión institucional está dado por las ayudas a los estudiantes meritorios con carencias socio-económicas. El 79% de los nuevos alumnos proviene de la educación municipal o particular subvencionada, situación que revela un aumento respecto de años anteriores.

En el primer semestre de 2010 el monto correspondiente a ayudas estudiantiles para el pago del arancel, esto es Becas y Créditos, se incrementó en un 14% respecto del año anterior. El esfuerzo institucional en esta materia, asociado a los recursos estatales comprometidos, permiten que un 71% de nuestros estudiantes reciba algún aporte para el financiamiento de sus estudios.

En lo que dice relación con becas de alimentación y mantención para estudiantes de los primeros quintiles, los resultados muestran un crecimiento sostenido en los últimos años. Durante el primer semestre, un 40% de los estudiantes ha recibido una beca de alimentación financiada con recursos fiscales e institucionales. En el caso de becas de mantención, 4.357 estudiantes poseen algún beneficio, lo que representa un incremento de un 11% respecto de 2009.

Durante el presente año culmina la vigencia del Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2005 - 2010. Entre mayo y junio pasado, la Rectoría junto al Consejo Superior llevaron a cabo el tercer y último proceso de evaluación del avance del referido Plan. En términos generales, el Plan en el año 2010 presenta un 82% de logro, medido en el grado de cumplimiento de sus indicadores. Dicha cifra se puede desagregar en: un 73% de indicadores totalmente logrados; un 19% de indicadores medianamente alcanzados, y un 8% de indicadores no cumplidos.

En lo que se refiere a los Planes de Desarrollo Estratégico de las Unidades Académicas, a la fecha hay 16 de ellas con planes vigentes y concordados con el nivel central. En el período recién pasado se aprobaron los planes de Música, de Ingeniería de Alimentos y de Ingeniería Mecánica. Actualmente se encuentran en etapa de análisis de concordancia los planes estratégicos de Literatura y Ciencias del Lenguaje, de Arquitectura, de Ingeniería Industrial, de Psicología y de Física.

En cuanto a la gestión del cuerpo académico, en el período comprendido entre el segundo semestre de 2009 y el primer semestre de 2010 se desvincularon 18 académicos, de los cuales 11 se adscribieron y 3 continuaron realizando alguna actividad docente. A su vez, permanecen 47 académicos adscritos de años anteriores. Hasta la fecha 187 profesores se han desvinculado de la institución, de los cuales, 140 lo han hecho definitivamente. Por su parte, 19 profesores ingresaron en la categoría de asociados entre el segundo semestre de 2009 y junio de 2010.

Respecto al perfeccionamiento académico, 34 profesores están desarrollando programas de postgrado conducentes a los grados de magíster y doctor. De éstos, 23 son profesores permanentes jerarquizados, y 11 profesores agregados. Actualmente, el 51% de los académicos jornada completa de la Universidad posee el grado de doctor.

En el mes de julio del presente año se editó el Reporte de Sostenibilidad de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, primer documento de carácter público en el que la Institución da cuenta de su desempeño económico-financiero, social y medioambiental. Abarca el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2009, comparando los indicadores registrados con los resultados del año 2008. Este documento permite dimensionar el impacto de las acciones que realiza la Universidad a favor y en conjunto con sus partes interesadas prioritarias o *stakeholders* (directivos, académicos, trabajadores, estudiantes, sistema educacional, autoridades y organismos públicos, y comunidad vecina), a la vez que internamente facilita la detección de oportunidades de mejora en los diversos ámbitos que aborda la gestión sostenible, permitiendo enfocar los esfuerzos de mejoramiento.

Durante el período de esta cuenta las relaciones con las dos organizaciones sindicales que existen en la Universidad se han desarrollado en armonía y en un clima de franca colaboración.

## **GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

Con la finalidad de describir los aspectos más significativos de la posición económica y financiera institucional, presentaré una síntesis basada en cifras y relaciones comúnmente utilizadas en el diagnóstico de esta área. Dichas cifras se encuentran expresadas en moneda de 2009 y se obtienen de los estados financieros de la Universidad, sometidos una vez más, a un proceso de auditoría externa.

Según consigna el Balance de la Universidad al cierre del año 2009, el Activo Total era de \$57.563,7 millones, clasificado en un Activo Circulante de \$16.243,0 millones, un Activo Fijo de \$39.412,0 millones y Otros Activos por \$1.908,7 millones. A su vez el Pasivo Circulante ascendió a \$7.097,5 millones, el Pasivo de Largo Plazo a \$6.581,6 millones y el Patrimonio a \$43.884,6 millones.

El total de activos de la Universidad, netos de depreciación, se incrementó en \$6.352,4 millones. Este incremento se explica por el aumento de \$4.491,1 millones en el Activo Fijo, \$1.707,8 millones en el Activo Circulante y de \$153,5 millones en Otros Activos. El importante crecimiento del Activo Fijo se explica fundamentalmente por la activación contable de las edificaciones y equipamiento del Campus Curauma. Por otra parte, el incremento en el Activo Circulante obedece a un aumento del ítem Activos con Restricción, asociado a una mayor disponibilidad de fondos en proyectos con recursos públicos.

Por otra parte, el Pasivo de Largo Plazo experimentó una disminución de \$577,8 millones, mientras que el Pasivo Circulante aumentó \$1.607,9 millones. El endeudamiento bancario, que comprende deudas de corto y largo plazo, alcanzó al 31 de diciembre de 2009 la suma de \$8.045,6 millones con una disminución anual de \$771,2 millones. Una cuarta parte del mencionado endeudamiento tiene relación con el financiamiento de los sucesivos programas de desvinculación de académicos, y el monto restante con los recursos todavía adeudados por el financiamiento de la construcción y habilitación del Campus Curauma.

Respecto del Patrimonio de la Universidad, experimentó durante el año pasado un significativo aumento de \$5.332,3 millones.

En el ámbito presupuestario, la principal fuente de financiamiento del presupuesto institucional siguen siendo los aranceles, en sus diferentes modalidades de financiamiento, con una incidencia de 62,7%. En cuanto a los ingresos de recursos aportados por el Estado su incidencia asciende a 19,5% respecto del total de ingresos de naturaleza presupuestaria. En este último sentido, cabe señalar que el aumento experimentado el último año por los recursos destinados a ayudas estudiantiles con financiamiento fiscal, registró una variación que ascendió a 6,2%, tasa de crecimiento significativamente inferior a la correspondiente al año 2008, que fue de 25,7%.

En cuanto a los subsidios a estudiantes en el pago de aranceles se han conciliado, con criterios de equidad, las políticas y necesidades institucionales de financiamiento. En efecto, de los ingresos percibidos por aranceles de pregrado un 60,2% corresponden a ayudas estudiantiles financiados con recursos del Estado y de la propia Universidad. Respecto del año anterior, se observa un crecimiento de un 1,2% de las becas financiadas por la Universidad, de un 2,8% de las becas fiscales, y de un 10,1% en el aporte fiscal al Fondo de Crédito.

Tal como se observa en la información recientemente presentada, la Universidad ha mantenido el esfuerzo en términos de aporte de recursos propios para contribuir al financiamiento de ayudas estudiantiles. Asumimos esta tarea como expresión del compromiso que se tiene con uno de los principios fundacionales de la Universidad, que busca hacer viable el acceso y estadía de jóvenes con mérito académico y de condición económica vulnerable. Durante el 2009, la Institución transfirió \$3.140 millones para estas ayudas. Tales recursos se refieren al aporte al Fondo Solidario de Crédito por \$2.240,6 millones, al de becas Institucionales por \$664,7 millones; ello sin considerar el costo de las exenciones para hijos de académicos y del personal de administración y servicios, ni el costo del seguro estudiantil. Finalmente, la contribución para becas de mantención alcanzó a 234,7 millones.

El conjunto de los aportes con recursos propios recién mencionados equivalen al 6,1% de los egresos presupuestarios ejecutados durante el 2009. Ello pone en evidencia un importante esfuerzo, el que medido en términos relativos al número de estudiantes, es claramente el mayor entre las Instituciones del Consejo de Rectores

de las Universidades Chilenas. Dicho esfuerzo se inserta en la construcción de una sociedad con mayor igualdad de oportunidades y con más equidad, ello en plena coherencia, con los principios y valores que definen a la Universidad.

Las implicancias económicas derivadas de los daños en infraestructura y equipamiento a consecuencia del terremoto ascendieron a \$396 millones. Aún cuando la Universidad mantiene una póliza de seguros contra sismo, debido a los deducibles existentes y la depreciación de los activos, el monto a recibir de indemnización de la compañía permitió cubrir solamente una cuarta parte del costo antes mencionado.

### 3. PLAN DE TRABAJO 2010 - 2014

#### **Las señales del entorno. Análisis de contexto**

Al definir un plan de trabajo para el próximo período, es crucial ponderar los diversos aspectos que caracterizan al medio en el cual la Universidad desarrolla su quehacer. Se trata de situaciones y de hechos relevantes que tienen impacto, real o potencial, en una Institución compleja como la nuestra, con gravitación regional y nacional.

Algunas de las características del entorno que están influyendo de manera más directa sobre las Instituciones de Educación Superior en nuestro país se enumeran a continuación.

Hago la prevención que en adelante las enumeraciones que se presentan son meramente esquemáticas y no determinan grado de importancia.

1. Prioridad en las políticas públicas del sector, para los temas vinculados al aseguramiento de la calidad y los consiguientes procesos de acreditación.
2. En relación a las políticas de financiamiento universitario, se observa un fuerte énfasis en la concursabilidad de los recursos, tanto en aquellos destinados al desarrollo de las instituciones, como en los provistos para el campo de la investigación científica y tecnológica.



3. Estancamiento, en términos reales, de los fondos basales de financiamiento a las universidades tradicionales del país.
4. Aumento, en los últimos años, de los fondos públicos destinados al financiamiento de los Estudios Superiores de estudiantes provenientes de hogares de menores ingresos. A pesar de ello, nuestra Universidad ha debido seguir canalizando importantes recursos para hacer posible el ingreso y la permanencia de estos jóvenes.
5. Los fondos del Estado dirigidos al desarrollo de la ciencia y la tecnología, se han concentrado crecientemente en investigadores y grupos de investigación, con altos grados de competitividad nacional e internacional en sus disciplinas.
6. Acelerado crecimiento de la cobertura del sistema de Educación Superior, integrando a estudiantes que constituyen la primera generación de su familia que ingresa a la universidad.
7. Un escenario de alta competitividad entre las universidades que conforman el Consejo de Rectores y, también, con las creadas a partir de 1980. La competencia opera en distintos ámbitos del quehacer, especialmente en la captación de estudiantes de carreras de pregrado, que constituyen nuestra mayor fuente de financiamiento.
8. Creciente preocupación y consenso en la sociedad, acerca de la prioridad que deben tener las políticas públicas, orientadas a la formación de capital humano y a la necesidad de destinar más recursos a ello, como al desarrollo de la investigación, la innovación y la transferencia tecnológica.
9. Aceleradas tendencias hacia mayores grados de internacionalización en los distintos ámbitos de la Educación Superior, como la formación profesional, la investigación, los estudios avanzados y los intercambios de académicos y estudiantes.

Este panorama resulta revelador y pone en evidencia las amenazas y desafíos, junto con las oportunidades que tenemos que aprovechar para potenciar el desarrollo institucional.

### **Lineamientos Programáticos**

A continuación se presentan las grandes líneas de trabajo a priorizar durante la Rectoría que comienza. Se trata de puntos de partida desde los cuales se definirán objetivos y tareas concretas, que se nutrirán con los énfasis que surgirán en torno a las nuevas realidades y desafíos que sin duda irán surgiendo.

1. En nuestra concepción, la docencia y la investigación conforman la base y el fundamento de la Universidad y de su quehacer. Fortalecer ambas funciones debe constituir el objetivo central de la Universidad. También es preciso eliminar, desde el origen, cualquier posible tensión entre docencia e investigación, en la medida que ambas deben ser priorizadas en forma paralela y simultánea en nuestra Universidad, durante los próximos años. Para lograr esta meta, la tarea más relevante es el fortalecimiento del cuerpo académico de la Universidad, lo que constituye una condición esencialmente necesaria para obtener avances significativos, en docencia e investigación.
2. Consolidar el carácter de Universidad compleja, lo que implica lograr avances adicionales en el desarrollo de la investigación y del postgrado. Valoramos altamente los reconocimientos que, en este sentido, han significado las acreditaciones obtenidas por la Institución en investigación y postgrado en los años 2004 y 2009. De la misma forma, es preciso reconocer que queda mucho por avanzar, en términos de ampliar las áreas y el número de académicos de la Universidad, que desarrollan un quehacer de carácter complejo.
3. Profundizar la preocupación y cuidado por las personas, que ha caracterizado a nuestra Universidad, de acuerdo a su Misión y valores que la inspiran. Ello involucra a académicos, estudiantes y personal de administración y servicios.

4. Fortalecer el posicionamiento institucional, tanto en lo relativo a vinculación con el medio, como en lo relacionado a capacidad de competir para atraer a estudiantes de calidad.
5. Avanzar en el mejoramiento de la infraestructura universitaria, en términos de lograr mejoramientos graduales, armónicos y equilibrados, así como en los estándares de las instalaciones utilizadas por académicos, estudiantes y personal de administración y servicios.
6. Profundizar los grados de internacionalización, en los distintos ámbitos y funciones que se realizan en la Universidad.
7. Continuar avanzando en la modernización de la gestión institucional, privilegiando en el quehacer de la administración central acciones que potencien la labor académica de escuelas e institutos.

### **Objetivos y Tareas. Ámbitos del quehacer universitario**

En lo que sigue, se presentan un conjunto de objetivos y planes de acción, que guardan correspondencia con las líneas programáticas priorizadas.

#### **I. UNA MIRADA INTEGRAL AL PREGRADO**

1. Tanto por factores externos como internos, el aseguramiento de la calidad debe ser una preocupación transversal en las políticas y procesos relativos a la docencia de pregrado, que se imparte en esta Universidad. Promover la calidad, no solo implica mejorar nuestras prácticas en el traspaso de los conocimientos, involucra especialmente el ejercicio de una reflexión crítica y la exigencia de potenciar la creatividad, para que nuestros estudiantes puedan enfrentar y responder a situaciones nuevas y desafiantes.
2. Incentivar la acreditación y el mejoramiento de los procesos de autoevaluación de las carreras de pregrado. La cultura de la evaluación se ha instalado en el mundo universitario y si bien plantea exigencias, también ofrece mayores

incentivos a aquellas instituciones que se esfuerzan por alcanzar mejores estándares de calidad.

3. Perfeccionar el apoyo y acompañamiento de la administración central en los procesos de acreditación de las carreras de pregrado.
4. Apoyar a las unidades académicas en la definición de flujos y procesos, para llevar a cabo innovaciones curriculares.
5. Desarrollar programas que incentiven innovaciones en la docencia y promuevan el mejoramiento continuo de su calidad.
6. La alta deserción y los extensos períodos de egreso y titulación, constituyen debilidades en la formación universitaria de pregrado en nuestro país, como lo han dejado de manifiesto distintos estudios de expertos nacionales e internacionales. Entre los últimos, el Informe del Banco Mundial-OCDE sobre la Educación Superior en Chile, publicado el 2009. Tanto desde la perspectiva de la sociedad en su conjunto, como de las instituciones de Educación Superior, de los estudiantes y sus familias, esto constituye un grave problema. Los indicadores de nuestra Universidad se ubican por debajo de los resultados promedio de las instituciones del CRUCH. En consecuencia, tal como establece el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y lo señalara el acuerdo de la Comisión de Acreditación Institucional, que sancionó la nueva acreditación de la Universidad, lograr avances en estos aspectos debe constituir un objetivo prioritario.
7. Fortalecer el sello valórico que caracteriza a los estudiantes, es una tarea primordial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. La formación fundamental es un gran avance en términos de fortalecer un sello valórico propio, que caracterice a los alumnos de la Universidad, a través del desarrollo de competencias distintivas de carácter transversal.
8. Abordar la ejecución de los planes de mejora y las observaciones contempladas en los informes de acreditación de los programas de pregrado.

9. Perfeccionar los instrumentos de evaluación de la docencia de pregrado. La evaluación de la docencia es fundamental para avanzar en el aseguramiento de su calidad. A partir de la experiencia acumulada, habrá que perfeccionar los instrumentos de evaluación utilizados y fomentar la exploración de distintos mecanismos que incentiven la participación de los estudiantes en dichos procesos.
10. Avanzar en el dominio del inglés como segunda lengua. Nuestros estudiantes requieren mejorar sus habilidades en este idioma, tarea que resulta imprescindible en los planes de mejoramiento de la calidad del pregrado, así como en los propósitos de internacionalización que procuramos alcanzar.
11. Mantener la formación de profesores como prioridad institucional. La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso aporta a la sociedad docentes dotados de un sello valórico, que los diferencia tanto en su concepción como en su acción pedagógica.
12. Promover la valoración de la docencia de pregrado en el quehacer de los académicos de la Universidad. Esto significa, entre otros aspectos, que la calidad de la docencia será considerada en la evaluación del trabajo de los académicos. Con este propósito, debiera establecerse un fondo de incentivo a la calidad de la docencia de pregrado.
13. Realizar un riguroso análisis de la oferta académica de la Universidad tendiente a mejorar la posición competitiva de la Institución.

## II. LA CONSOLIDACIÓN DE UNA UNIVERSIDAD COMPLEJA. LA INVESTIGACIÓN Y SUS METAS

1. Las políticas de apoyo y fomento a la investigación deben reconocer la diversidad que presenta la Universidad, en términos de los distintos grados de desarrollo de la investigación en las diferentes áreas y unidades académicas.

2. Realizar un exhaustivo catastro de investigadores, al interior de la Universidad, con el propósito de identificar investigadores y grupos de excelencia competitivos. El ejercicio permitirá, también, detectar aquellos profesores y grupos con potencial de investigación.
3. Consolidar las líneas de investigación y grupos de investigadores que han alcanzado competitividad nacional e internacional.
4. Promover el ingreso de nuevas generaciones de académicos, que conformen cuadros de investigadores capaces de sostener la investigación de vanguardia y desarrollar los procesos de formación de doctores.
5. Promover el diálogo multi e interdisciplinario, conducente a la formación de grupos de investigación con estas características.
6. Fortalecer los programas de investigación colaborativos y articulados con los programas de postgrado.
7. Fomentar la investigación, disponiendo fondos internos y mecanismos que promuevan este ejercicio, como el Concurso de Proyectos Internos, Proyectos Puente, Proyectos para investigadores jóvenes y Proyectos para investigadores cercanos al puntaje de corte en concursos Fondecyt. Estos instrumentos debieran posibilitar el acceso a los recursos a distintos tipos de investigadores y grupos de investigación.
8. Establecer, para los profesores asociados, condiciones de productividad en el ámbito de la investigación, acordes a las actuales exigencias del mundo académico.
9. Promover un Programa de Postdoctorado de excelencia académica, destinado a atraer investigadores con proyectos Fondecyt o equivalentes, en ejecución.
10. Mantener la política de incentivo a las publicaciones indexadas, estrategia eficaz para mejorar este indicador y que aporta diversos beneficios para la Universidad.

11. Promover programas de investigación asociativa entre académicos de la Universidad y potenciar estos grupos internos a través de proyectos semillas conjuntos con grupos de investigadores de otras universidades y centros de investigación, destacados en este ámbito.
12. Fortalecer los mecanismos existentes para gestionar y apoyar la preparación y postulación de proyectos, correspondientes a fondos concursables externos.
13. Intensificar la vinculación con el sector productivo, para el desarrollo y financiamiento de proyectos de investigación y de innovación.
14. Generar concursos internos, con líneas de financiamiento, para desarrollar investigaciones en temas de interés institucional, vinculados a la Misión de la Universidad, como familia, doctrina social de la Iglesia, educación en valores, responsabilidad social, entre otros.
15. Dinamizar el desarrollo de proyectos de innovación y de emprendimiento, a partir de resultados de investigaciones (*spin off*).
16. Fomentar la transferencia tecnológica, contando con un marco normativo adecuado en el área de patentamiento y distribución de beneficios provenientes de resultados de investigación e innovación.

### III. LOS ESTUDIOS AVANZADOS EN UNA UNIVERSIDAD COMPLEJA

1. Fortalecer los planteles académicos de postgrado, que constituyen el recurso fundamental para el desarrollo y consolidación de los estudios avanzados en la Universidad.
2. Persistir en los esfuerzos que han permitido acreditar un significativo número de programas de doctorado.
3. Dinamizar la gestión administrativa del área de postgrado.

4. Desarrollar una política agresiva de promoción nacional e internacional de los programas de postgrado.
5. Intensificar la internacionalización de los programas de postgrado, potenciando instrumentos tales como convenios de doble graduación, becas de gobiernos y organismos nacionales e internacionales, entre otros.
6. Procurar la acreditación internacional de aquellos programas de postgrado que cumplan las condiciones requeridas.
7. Generar un diálogo con los actores involucrados, con el propósito de definir la institucionalidad más adecuada para el desarrollo del postgrado, a partir de la experiencia acumulada con el Colegio de Postgrado.
8. Desarrollar e implementar planes de acción para abordar los planes de mejora en el área de postgrado, de acuerdo a lo indicado en el Informe de Autoevaluación Institucional y en el acuerdo de acreditación institucional de la Comisión Nacional de Acreditación. Estos planes deben responder a las siguientes problemáticas: bajo número de programas de magíster acreditados, insatisfactoria captación de estudiantes extranjeros, inadecuado soporte informático para la gestión de los programas de Postgrado, bajas tasas de graduación y largos períodos de permanencia de los estudiantes en los distintos programas.
9. Promover una mayor coordinación y un trabajo conjunto en la difusión y promoción de programas académicos, que llevan a cabo la administración central y las unidades académicas.
10. Promover la articulación de las actividades de investigación y postgrado de la Universidad con el sector productivo.
11. Mejorar el acceso y utilización de fondos concursables para la investigación y la formación de capital humano avanzado.



## IV. NUESTRO SELLO: UNA UNIVERSIDAD DE PERSONAS

### IV.1. ACADÉMICOS

1. Potenciar el plantel de profesores con la incorporación de académicos, principalmente a través de las modalidades de profesor asociado y asistente. En relación a los asistentes, la idea es incorporar egresados destacados de nuestros programas de pregrado, que se distingan en lo disciplinario y profesional, pero que también posean el sello de la propuesta valórica institucional y que se destaquen en su desempeño por un alto contenido ético.
2. Establecer incentivos a la calidad de la docencia para superar la situación actual, en que el académico que se destaca como un gran profesor y formador de jóvenes, no obtiene el debido reconocimiento y estímulo asociado.
3. Crear programas, sistemáticos y efectivos, de inducción a la Universidad para los profesores que se incorporan en sus distintas modalidades. En esta lógica, en las próximas semanas sostendré reuniones con los profesores asociados de las distintas facultades, para tener la oportunidad de conocer sus inquietudes y dialogar con respecto a la Institución.
4. Consolidar un sistema de evaluación del quehacer de los académicos, en el que la evaluación docente sea un componente.
5. Asegurar el financiamiento futuro para las compensaciones que reciben los profesores al término de su carrera académica.
6. Promover actividades orientadas a lograr un mayor conocimiento y socialización de los profesores de distintas facultades, unidades académicas y campus.
7. Otorgar apoyo en términos de orientación e información a los profesores, en la etapa previa a su desvinculación de la Universidad, con la necesaria anticipación.

8. Visitar una vez al año cada una de las unidades académicas de la Universidad, para dialogar con sus académicos y conocer sus visiones sobre la realidad institucional.

#### IV.2. ESTUDIANTES

1. Reafirmar nuestro compromiso de garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso y permanencia en la Universidad.
2. Acompañar al estudiante en el desarrollo de habilidades y competencias específicas para el fortalecimiento de sus estudios de nivel superior.
3. Mejorar la formación académica e integral de los estudiantes, a través de las distintas políticas y acciones que se enumeran en la parte correspondiente a docencia de pregrado.
4. Favorecer la integración plena de los estudiantes a la vida académica e institucional en la Universidad.
5. Fomentar una actividad académica que tenga a los estudiantes como sujetos propositivos, generadores de ideas que mejoren nuestra vida académica, optimizando las instancias de participación que existen y las que se pueden generar. En ese sentido, la participación de los estudiantes, en su propio proceso formativo, es un valor a ser promovido. Por lo demás, la participación tiene larga tradición en nuestra Universidad y es un elemento central en el proyecto universitario que estamos proponiendo.
6. Favorecer el ejercicio responsable de derechos y obligaciones propios de la condición de estudiantes universitarios.
7. Apoyar la práctica del deporte universitario, fortaleciendo los programas de actividades deportivas y recreativas, dada su contribución a una formación integral.

8. Mantener el programa de actividades complementarias que se ofrece a los estudiantes, a través de un amplio y variado conjunto de actividades de carácter cultural, artístico, pastoral, solidario, deportivo y recreacional, que contribuyen significativamente a su formación integral.

#### IV.3. PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

1. El personal de administración y servicios cumple funciones muy relevantes para la gestión institucional. Se continuará con la política en aplicación, en el sentido de canalizar las relaciones entre la administración y el personal de administración y servicios a través de las organizaciones laborales que los agrupan, privilegiando el diálogo y la cooperación, dentro de un ambiente de mutuo respeto.
2. Profundizar las acciones tendientes a estimular, en el personal de administración y servicios, una cultura laboral que se destaque por la calidad del servicio, el compromiso con las personas y con la Institución y el trabajo bien hecho.
3. Ampliar y mejorar las posibilidades de capacitación del personal de administración y servicios, ofreciendo mayores alternativas de actualización en temas tecnológicos y administrativos.
4. Avanzar en el perfeccionamiento de los procesos de evaluación del personal de administración y servicios, cuyos resultados merecieron observaciones críticas en el acuerdo de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación.

#### V. ASUMIENDO UN ESCENARIO GLOBAL: LA INTERNACIONALIZACIÓN

1. Fomentar y potenciar la cooperación internacional de las unidades académicas, utilizando la oferta de fondos de cooperación para la movilidad de académicos e investigadores.

2. Promocionar activamente los programas de pregrado en países de la región, con el objetivo de captar estudiantes extranjeros de calidad.
3. Desarrollar una intensiva difusión de los programas de magíster y doctorado a nivel latinoamericano, con el fin de captar alumnos de esos países, generando redes efectivas en esta región.
4. Promover la constitución de redes con universidades de distintos continentes, a través de diversos mecanismos de intercambio y cotutela.
5. Generar proyectos de investigación conjunta con socios internacionales, haciendo uso de las oportunidades de financiamiento que ofrecen agencias nacionales e internacionales.
6. Consolidar las exitosas políticas de captación de estudiantes extranjeros de intercambio, como de movilidad de nuestros alumnos de pregrado con universidades del resto del mundo.
7. Promover en nuestra comunidad una perspectiva global que incluya vínculos con referentes internacionales.

## VI. POSICIONAMIENTO Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO

1. Considerando los elevados niveles de competencia que existen en la Educación Superior chilena, se hace necesario fortalecer el posicionamiento institucional y la forma en que la Universidad se comunica con la sociedad. Un buen punto de partida, para avanzar en esta línea, es un riguroso estudio sobre el posicionamiento de la Universidad, que mejore la información disponible a este respecto.
2. Orientar las campañas de difusión y promoción de la Universidad a los distintos tipos de públicos objetivos, a partir de las conclusiones del estudio de posicionamiento antes mencionado.

Un indicador que muestra las dificultades y exigencias que plantea la situación altamente competitiva en la educación superior de nuestro país, para una institución como la nuestra es el Aporte Fiscal Indirecto (AFI), que se asigna a partir de los puntajes de los estudiantes en la Prueba de Selección Universitaria (PSU). Este indicador entrega información, por lo tanto, acerca de la capacidad de las instituciones para captar a los estudiantes que se ubican en los rangos de mayores puntajes en dicha prueba.

Nuestra Universidad muestra una sistemática caída en este indicador, de tal forma que su participación en el AFI cae durante esta década del 6,1% al 3,5%. Sin perjuicio de ciertas tendencias que han caracterizado durante estos años la evolución del sistema universitario en nuestro país, las cuales han afectado en este aspecto a varias de las universidades del CRUCH, es preocupante y nos debe llamar la atención el deterioro en la capacidad de captación de altos puntajes de nuestra Universidad, que esta información evidencia.

3. Establecer una eficaz coordinación en los esfuerzos de difusión y promoción de los programas de pregrado y estudios avanzados, que realizan el nivel central y las unidades académicas.
4. Mejorar los mecanismos que miden el impacto en la sociedad de las numerosas actividades de vinculación con el medio que lleva a cabo la Universidad.
5. Aumentar los recursos externos para financiar actividades de vinculación con el medio que la Universidad desarrolla, actualmente, con recursos propios.
6. Mejorar la comunicación y la gestión de la información con los egresados de la Universidad, coordinando esfuerzos con aquellos desarrollados por las unidades académicas.
7. Desarrollar acciones en distintos ámbitos, orientadas a aumentar los vínculos de los egresados con su *Alma Mater*.

8. Establecer una oferta integral y consolidada de servicios de asistencia técnica para la comunidad regional y nacional.
9. Explorar la factibilidad de desarrollar iniciativas de extensión académica de carácter interdisciplinario, en áreas temáticas emergentes, tales como calentamiento global y medio ambiente; adulto mayor: previsión, salud, tiempo libre y empleo; Chile potencia alimentaria; superación de la pobreza, equidad e igualdad de oportunidades.

## VII. GESTIÓN INSTITUCIONAL

1. Una característica que distinga la gestión institucional, debe ser una administración central que responda adecuadamente a las necesidades y requerimientos de las unidades académicas. Una gestión que esté al servicio de la academia, constituyéndose en un eficaz facilitador de su quehacer.
2. Modernizar y flexibilizar la gestión institucional para potenciar el desarrollo académico, en docencia e investigación.
3. Mejorar la capacidad de respuesta de la Institución para responder a demandas del complejo, competitivo y cambiante entorno de la Universidad.
4. La austeridad en la gestión institucional ha sido una característica permanente en la vida de la Universidad desde su fundación. Mantener esa impronta en todos los niveles de la organización debe ser un rasgo distintivo para la Rectoría que se inicia.
5. Durante el segundo semestre del presente año, la Universidad deberá abocarse a la elaboración del plan de desarrollo estratégico para el período 2011-2016. El nuevo plan de desarrollo estratégico debe constituir la carta de navegación institucional para los próximos seis años. En su preparación se utilizarán la experiencia y el conocimiento acumulados a través de diez años de planificación estratégica formal. El Consejo Superior aprobó recientemente

la propuesta metodológica para la elaboración del nuevo plan. Los integrantes de la comunidad universitaria serán invitados a participar en esta trascendente tarea, a través de metodologías modernas y eficaces. Sin duda, la preparación del nuevo plan de desarrollo estratégico debe constituir uno de los hitos institucionales durante lo que resta del presente año.

6. Resguardar la vinculación y coherencia entre el Plan de Desarrollo Estratégico institucional y el que elaboren las unidades académicas, para que la planificación estratégica sea aún más eficaz.
7. Avanzar en el perfeccionamiento de las definiciones y formas de gestión de los procesos identificados en cada una de las áreas de la acreditación. Para ello, habrá que tener como base las definiciones realizadas en el Informe de Autoevaluación Institucional y en el acuerdo de Acreditación Institucional.
8. Corregir los problemas en las bases de información asociados a procesos de gestión institucional. El reciente proceso de autoevaluación institucional mostró que subsisten algunos problemas en esta área. Superar estas debilidades es un objetivo a alcanzar en el próximo período.
9. Utilizar las capacidades internas, existentes en el cuerpo académico de la Universidad, para potenciar la gestión institucional en temas de sus respectivas competencias.
10. Establecer políticas de gestión institucional y de desarrollo estratégico flexibles y capaces de responder a la heterogeneidad de vocaciones y fortalezas de las unidades académicas. La Universidad presenta una gran heterogeneidad de los quehaceres académicos de sus Escuelas e Institutos y de sus académicos. Las políticas de gestión institucional y desarrollo estratégico deben incorporar esta variable, asumiendo y reconociendo las distintas vocaciones y fortalezas relativas de unidades académicas y profesores.

11. Promover acciones que tiendan a incrementar los ingresos institucionales, considerando tanto las fuentes tradicionales de recursos como nuevas fuentes de ingresos.
12. Promover activamente la captación de donaciones, utilizando para ello los distintos mecanismos contemplados en las normas legales que buscan fomentar este tipo de transferencias.
13. Asignar recursos internamente, en función de los objetivos estratégicos definidos en el PDE.
14. Evaluar, por parte de expertos, la pertinencia, eficacia y eficiencia de los distintos programas de gasto dependientes de la administración central.
15. Evaluar el desempeño de los directivos de la administración central por parte de los usuarios, cumpliendo un rol central en esta evaluación las unidades académicas y los académicos.
16. Asegurar la mantención, a través del tiempo, de los equilibrios económicos que han preservado la estabilidad institucional y han posibilitado su desarrollo.
17. Continuar con la política de incorporar nuevas tecnologías en los procesos de gestión académica y administrativa, como un medio de aumentar la calidad de los servicios ofrecidos, la eficacia y eficiencia de dichos procesos.
18. Avanzar en el desarrollo de la infraestructura universitaria, utilizando el Plan Maestro de Desarrollo como una carta de navegación, tanto para mejorar las condiciones del quehacer académico como para aumentar la capacidad competitiva de la Universidad.
19. Mejorar en forma gradual y equilibrada, entre los distintos campus, los estándares de las instalaciones ocupadas por académicos, estudiantes y personal de administración y servicios.



20. Perfeccionar los procedimientos destinados a proteger a los integrantes de la comunidad universitaria frente a eventos tales como incendios, sismos u otros, de manera que se promueva una cultura de la seguridad.

#### 4. PALABRAS FINALES

Al finalizar mi intervención, quiero reiterar nuestro compromiso de trabajar arduamente para que la vocación de servicio a la sociedad, a la Universidad y a cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria sea un elemento distintivo en el ejercicio del gobierno institucional.

Queremos contribuir en pleno siglo veintiuno, a plasmar la visión de nuestra Universidad como una Universidad Católica, con calidad académica reconocida a nivel nacional e internacional, que se proyecta al mundo respetando su identidad vinculada a Valparaíso, que muestra excelencia en su actividad de docencia e investigación y cuyos egresados poseen el sello de la propuesta valórica institucional.

Invito a la Comunidad Universitaria a construir juntos para avanzar en esta hermosa tarea.

Valparaíso, 13 de agosto de 2010

Edición al cuidado  
de la Dirección General  
de Comunicaciones

Pontificia Universidad  
Católica de Valparaíso  
CHILE

Avda. Brasil 2950  
Casilla 4059  
Fono: (56) (32) 2273251  
Fax: (56) (32) 2273396  
Valparaíso - Chile  
e-mail: [www@ucv.cl](mailto:www@ucv.cl)  
[www.pucv.cl](http://www.pucv.cl)

Diseño Gráfico:  
Max. Valdivia V.

Impresión:  
Litografía Garín S.A.

Agosto 2010  
Valparaíso - CHILE

Documento disponible en:  
<http://ArchivoHistorico.ucv.cl>