



Convenios de Desempeño internos en la Universidad de Santiago de Chile

Dr. Rodrigo Vidal Rojas, Vicerrector Académico

Taller de Gestión en Educación Superior
Programa Anillo de Investigación en Políticas de
Educación Superior



Santiago, 22 de junio de 2010

Temario

- 1. Consideraciones preliminares.**
- 2. Los casos a exponer.**
- 3. Aspectos relevantes de los convenios.**
- 4. Factores de éxito.**
- 5. Análisis y aprendizaje.**



1. Consideraciones preliminares

- La gestión por resultados en la cultura de la Universidad Pública.
- Consecuencias directas en los resultados.



La gestión por resultados en la cultura de la Universidad Pública



Esta no es una modalidad inscrita en el gen institucional de la administración pública. El cumplimiento de la “misión”, vía procesos, procedimientos, políticas, acciones, actividades, es el *modus operandi*.

El logro se mide habitualmente por el apego estricto al cumplimiento de la misión.

Dos consecuencias directas en los resultados, en el marco de la cultura de la “misión”

1. Una todavía baja adhesión a la modalidad de gestión por resultados.
2. Una implementación aún incipiente, con mucha presencia de “actividades” (y activismo) disfrazado de resultado.



1. Consideraciones preliminares



Lo anterior se explica fundamentalmente porque la Universidad de Santiago se encuentra en una etapa de aprendizaje y de cambio cultural. No es una cuestión de resistencia, de ignorancia o de incompetencia. Simplemente, el contexto humano interno es aún poco favorable a la adopción de esta nueva cultura.

2. Los casos a exponer

- Convenios de nivel institucional.
 - ❖ Carreras nuevas.
 - ❖ Carreras en régimen vespertino.
 - ❖ Centros especializados.
- Convenios de nivel personal.
 - ❖ Evaluación de nuevos académicos.
 - ❖ Evaluación de antiguos académicos.
 - ❖ Asignación de estímulo a la docencia e investigación.

Convenios de nivel institucional

❖ Carreras nuevas.

Las nuevas carreras que se creen en la USACH deberán demostrar ciertos indicadores de logro (académicos, de gestión y financieros) al cabo de un tiempo determinado.

El primer caso fue la carrera de Educación Técnica y Formación Profesional, que se ofertó en el proceso de admisión 2010.



Convenios de nivel institucional

❖ Carreras en régimen vespertino.

Las unidades académicas que deseen impartir carreras diurnas en régimen vespertino deberán demostrar el cumplimiento de ciertos indicadores de logro al cabo de un tiempo determinado.

- Ingeniería Civil Mecánica (marzo 2011).
- Ingeniería Civil en Minas (marzo 2011).



Convenios de nivel institucional

❖ Centros especializados.

La Vicerrectoría Académica, realiza convenios de desempeño con Centros especializados, para el diseño e implementación de proyectos internos en temas específicos. Destacamos dos:

- **CEDETEC** (Centro de Desarrollo, Experimentación y Transferencia de Tecnología Educativa).
- **CICES** (Centro de Investigación en Creatividad y Educación Superior).



Convenios de nivel personal

❖ Evaluación de nuevos académicos.

Todos los nuevos académicos que se incorporan a la USACH, desde marzo de 2008, están sometidos a una evaluación anual y una calificación cada dos años.

Hasta el momento se han contratado alrededor de 80 académicos y se encuentran todos en proceso de evaluación de su desempeño. Los académicos 2008 están siendo calificados (49).





Convenios de nivel personal

❖ Evaluación de antiguos académicos.

Todos los académicos de jornada de la Universidad serán evaluados y calificados según la misma modalidad. Para ello, se promulgó el 03 de agosto de 2009 la Resolución 5949 (Reglamento de Evaluación y Calificación del Desempeño). Se trata de un universo de alrededor de 650 académicos.

Este procedimiento se encuentra en marcha blanca y debería comenzar formalmente en 2011.

Convenios de nivel personal

❖ Estímulo a la docencia.

La asignación de estímulo a la excelencia en docencia se entrega desde 1999 a todos los académicos que, en concurso abierto y voluntariamente, postulan sobre la base del cumplimiento de indicadores de productividad docente.

La participación en esta asignación los compromete a dedicarse exclusivamente a la Universidad de Santiago de Chile.



Convenios de nivel personal

❖ Estímulo a la investigación.

La asignación de estímulo a la excelencia en investigación se entrega desde 1998 a todos los académicos que, en concurso abierto y voluntario, postulan sobre la base del cumplimiento de indicadores de productividad en investigación.

La participación en esta asignación los compromete a dedicarse exclusivamente a la Universidad de Santiago de Chile.



3. Aspectos relevantes de los convenios

- **Convenios de nivel institucional.**
 - ❖ Carreras nuevas.
 - ❖ Carreras en régimen vespertino.
 - ❖ Centros especializados.
- **Convenios de nivel personal.**
 - ❖ Evaluación de nuevos académicos.
 - ❖ Evaluación de antiguos académicos.
 - ❖ Asignación de estímulo a la docencia e investigación.

Convenios de nivel institucional

❖ Carreras nuevas.

- El Gobierno central asigna un monto para financiar el inicio de la carrera.
- La carrera se compromete al cumplimiento de indicadores de desempeño, en distintos horizontes temporales.
- La Vicerrectoría Académica, la Prorrectoría y la Vicerrectoría de Finanzas, monitorean el cumplimiento de indicadores académicos, de gestión y financieros.
- Se sanciona el nivel de cumplimiento.



Convenios de nivel institucional

❖ Carreras en régimen vespertino.

- El Gobierno central presta un monto para financiar el inicio de la carrera.
- La carrera se compromete al cumplimiento de indicadores de desempeño, en distintos horizontes temporales.
- La Vicerrectoría Académica, la Prorrectoría y la Vicerrectoría de Finanzas, monitorean el cumplimiento de indicadores académicos, de gestión y financieros.
- Al comienzo del tercer año el ejercicio presupuestario debe arrojar cifras azules.



Convenios de nivel institucional

❖ Algunos indicadores claves.

- Altos niveles de puntaje relativos (carreras diurnas).
- Satisfacción de cupos de 100%.
- Tasa de retención al 2^o año.
- Nivel de cumplimiento de pago de estudiantes (carreras vespertinas).
- Alta eficiencia de operación.
- Autonomía financiera de carrera vespertina a partir del tercer año.
- Lograr acreditación de al menos 4 años.



3. Aspectos relevantes de los convenios

Convenios de nivel institucional

❖ Centros especializados.

- La VRA y el Centro firman un Convenio de Desempeño anual, en función de uno o más encargos específicos.
- El Centro rinde cuentas semestralmente por el avance de los indicadores.
- Al término de cada año, el Centro debe rendir los resultados.
- Si un resultado no ha sido alcanzado, el Centro debe comprometerse a una nueva fecha, sin nuevos recursos.





Convenios de nivel personal

❖ Evaluación de nuevos académicos.

- Por el hecho de ser contratado es evaluado, sobre la base de convenio con el Director.
- Se aplica un formulario universal único, con las orientaciones preferentes.
- Se utilizan 3 variables: formulario, opinión de par, opinión de Director.
- Debe cursar Diplomado en Docencia Universitaria.
- Al término del segundo año se decide su continuidad en la Universidad.



Convenios de nivel personal

❖ Evaluación de antiguos académicos.

- Por el solo hecho de ser académico, son evaluados, sobre la base de un convenio firmado con el Director.
- Se aplica un formulario propio de cada Facultad, coherente con el Reglamento General de E+C de la Universidad.
- Desempeño: De estímulos a desvinculación, desde el 3er año.
- El desempeño será un factor clave para el proceso de jerarquización.

3. Aspectos relevantes de los convenios

Convenios de nivel personal

- ❖ Estímulo a la docencia.
 - El concurso se convoca anualmente.
 - Se entregan tres categorías de asignación en dinero.
 - La participación es voluntaria y excluyente respecto de la asignación en investigación.
 - El académico que recibe asignación adquiere un compromiso de exclusividad con la Universidad.



3. Aspectos relevantes de los convenios

Convenios de nivel personal

- ❖ Estímulo a la investigación.
- El concurso se convoca anualmente.
- Se entregan tres categorías de asignación en dinero.
- La participación es voluntaria y excluyente respecto de la asignación en docencia.
- Todos los investigadores están obligados a entregar sus antecedentes cada año.
- El académico que recibe asignación adquiere un compromiso de exclusividad



1. Algunos factores de éxito para CD de nivel institucional

- Claridad de los términos del CD.
- Compromiso de las partes.
- Paso progresivo hacia la gestión por resultados.
- Sistema de seguimiento: Diagnóstico anual de carreras



4.1. Algunos factores de éxito para CD de nivel institucional

Claridad de los términos del CD

- Distinguir resultados de procesos.
- Precisar resultados en términos de productos y de indicadores.
- Subrayar la importancia de medir impactos.
- Posicionarse desde el cliente.

Compromiso de las partes

- Diseño conjunto de un plan de trabajo.
- Participación efectiva de quienes lideran.
- Cumplimiento de transferencia de fondos.
- Alineamiento respecto de los objetivos institucionales del Convenio.



4.1. Algunos factores de éxito para CD de nivel institucional

Proceso hacia la gestión por resultados

- “Evangelizar” para la gestión del cambio.
- Importancia de la cooperación inter-unidades.
- Diseño de resultados “mixtos”, en etapa 1.
- Alternar resultados ambiciosos con resultados de rápido y evidente logro.

Sistema de seguimiento

- Diseño del método y contenido del seguimiento.
- Seguimiento en conjunto entre ambas partes.
- Diseño e implementación de un *Diagnóstico Anual de Carreras*



4.2. Algunos factores de éxito para CD de nivel personal



- Claridad de los términos del CD.
- La figura del Director de Departamento.
- Incorporar el factor evaluación en el quehacer de los académicos.
- Considerar el entorno del académico.
- Diseñar las tolerancias del cumplimiento.

4.2. Algunos factores de éxito para CD de nivel personal

Claridad de los términos del CD

- Distinguir lo obligatorio del “plus”.
- Situar el compromiso en el Plan de Desarrollo de la Unidad.
- Evitar la uniformidad.
- Identificar los resultados esperados.

La figura del Director de Departamento

- Es la piedra angular del Convenio.
- Debe ser guiado metodológicamente en el diseño e implementación.
- Debe comprender la trascendencia de su rol.
- Debe diseñar en función de su plan de unidad.



4.2. Algunos factores de éxito para CD de nivel personal



factor evaluación en los académicos

- Diseñar la evaluación en términos de incentivo para el mejoramiento.
- Hacerlos partícipes del diseño.
- Respetar la diversidad disciplinaria.
- Respetar la diversidad humana.

considerar el entorno del académico

- El desempeño del académico depende de los recursos disponibles (tiempo, infraestructura, equipos de trabajo, sueldo, etc.).
- La reinversión requiere tiempo.
- Exigencia con capacitación

4.2. Algunos factores de éxito para CD de nivel personal

Diseñar las tolerancias

- Las exigencias deben ser en relación al compromiso y a la jerarquía.
- El cumplimiento se debe medir en rangos y no en mínimos universales.
- El nivel de exigencia puede ser progresivo hasta el mínimo esperado.
- Diseño de resultados “mixtos”, en etapa 1.



5. Análisis y aprendizaje

- Dificultades relevantes.
 - ❖ A nivel institucional.
 - ❖ A nivel personal.
- Logros alcanzados.
 - ❖ A nivel institucional.
 - ❖ A nivel personal.
- Próximas etapas.





Dificultades relevantes

❖ A nivel institucional.

- Costo de la nueva modalidad.
- Arraigadas costumbres presupuestarias.
- La comprensión aún limitada de los beneficios del mecanismo.
- La lentitud debida a las trabas administrativas.
- El paso del proceso al logro es muy lento.
- Incumplimiento de Convenio por incomprensión de la noción de resultado.



Dificultades relevantes

❖ A nivel personal.

- La resistencia a ser evaluado.**
- Baja cantidad de académicos en la asignación en Docencia.**
- La prácticas envejecidas de algunos académicos (independiente de su edad).**
- La falta de proactividad de muchos directores.**
- La lentitud debida al mecanismo democrático de sucesión de autoridades.**

Logros alcanzados



❖ A nivel institucional.

- El Diagnóstico Anual de Carreras está instalado.
- El Convenio de Desempeño por carreras versión vespertino está en elaboración.
- En uno de los Centros, se cumplen tres años de colaboración, constatando en el tercero cumplimiento por resultados.
- Reconocimiento del Centro a nivel institucional interno.

Logros alcanzados



❖ A nivel personal.

- El Reglamento de Evaluación y Calificación del Desempeño está promulgado, con aprobación unánime del Consejo Académico.
- La evaluación de los nuevos académicos está funcionando.
- La Asignación en Docencia incluye desde 2008 a profesores por hora.
- La Asignación de investigación está “instalada”.

Próximas etapas

- Concretar Convenios con dos carreras vespertinas.
- Implementar los primeros resultados de uno de los Centros: Rediseño Curricular de todas las carreras.
- Iniciar la evaluación de desempeño de todo el cuerpo académico.
- “Instalar” definitivamente la Asignación de estímulo a la docencia.
- Instalar una cultura de gestión por resultados, en todos los niveles.





Dr. Rodrigo Vidal Rojas, Vicerrector Académico

Taller de Gestión en Educación Superior
Programa Anillo de Investigación en Políticas de Educación Superior



Santiago, 22 de junio de 2010