



0División de Educación Superior
Departamento de Financiamiento Institucional

Informe de cierre, Convenio de Desempeño Institucional

Universidad Austral de Chile

***CONSOLIDACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DOCTORADOS
PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA UACH EN LAS ÁREAS
ESTRATÉGICAS DE BIOCIENCIAS, BIOTECNOLOGÍA Y CIENCIAS VETERINARIAS, COMO
BASES DEL DESARROLLO SOCIAL Y PRODUCTIVO***

Internacionalización de Doctorados

AUS 1203

Inicio legal: 31 de diciembre, 2012

Período de ejecución: Fecha de inicio legal, ***31/12/2012*** - Fecha de cierre ***31/03/2016***

Fecha de presentación del Informe: ***31/05/2016***

INDICE

1.	Estado de Avance Convenio de Desempeño al término de la ejecución (31 de marzo de 2016)	3
1.1	Avance por Objetivos del Convenio de Desempeño.....	5
1.2	Resumen Ejecución de Recursos del Convenio de Desempeño (\$ Nominales).....	36
1.3	Cuadro de gastos comprometidos.....	37
1.4	Análisis de la Ejecución Financiera	41
2	Aspectos relevantes sobre implementación del Convenio de Desempeño	43
2.1	Organización responsable del Convenio de Desempeño	43
2.2	Logros del Convenio de Desempeño (comprometidos y no previstos).....	48
2.3	Principales transformaciones institucionales obtenidas con el PMI.....	52
2.5	Cumplimiento de compromisos derivados de la implementación del Convenio.....	56
2.6	Desafíos y actividades críticas para la institucionalización.....	61
3	Percepción sobre la Implementación y Avance de Logros del Convenio de Desempeño	62
3.1	Percepción de autoridades.....	64
3.2	Percepción de académicos (focus group).....	67
3.3	Percepción de estudiantes extranjeros (focus group).....	76
3.4	Percepción de estudiantes nacionales (focus group)	83
3.5	Percepción del equipo de gestión (focus group).....	88
4	Anexos Obligatorios	93
4.1	Planilla Excel Indicadores Banco Mundial: enviado como documento adjunto junto con en el Informe.	93
4.2	Planilla Excel Formato de Inventarios CD: enviado como documento adjunto junto con en el Informe.....	93
5	Anexos Complementarios de la Institución (Opcional)	93



Estado de Avance Convenio de Desempeño

1. Estado de Avance Convenio de Desempeño al término de la ejecución (31 de marzo de 2016)

Este proyecto se propuso consolidar y aumentar la sinergia, en el periodo 2013-2015, entre los programas de Doctorado en Ciencias mención Biología Celular y Molecular (DBCM), el Doctorado en Ciencias mención Ecología y Evolución (DEE) y el Doctorado en Ciencias Veterinarias (DCV), para la formación de capital humano avanzado de nivel internacional. Dichos programas comparten una sólida plataforma común en ciencias biológicas y líneas de investigación transversales lo que le otorga un sello único en la generación de conocimiento y estrategias innovadoras para la resolución de problemas en el área de biociencias moleculares y biotecnología, aplicada a temas ambientales, silvoagropecuarios, de salud humana y animal. El Convenio abordó tres ejes centrales. Uno, dirigido a fortalecer las capacidades de los estudiantes, de los académicos, de las líneas de investigación y de alianzas internacionales con centros de excelencia. El otro, a modernizar y adecuar la infraestructura y espacios de la universidad para el desarrollo del postgrado y para acoger a estudiantes y profesores de excelencia nacionales y extranjeros. El tercer eje persigue vincular las unidades al interior de la universidad e innovar en sus procesos, para incorporar la atención de estudiantes y profesores graduados nacionales e internacionales.

Podemos informar con satisfacción que al cierre de este PMI, considerado el alto nivel de logro documentado en detalle en nuestros informes previos y la concreción exitosa de los compromisos pendientes en el periodo autorizado de extensión para cierre de las operaciones del proyecto, nuestro nivel de cumplimiento sustantivo en lo concerniente a indicadores de desempeño e indicadores de proceso se sitúa en torno al 97%. Esto se encuentra en concordancia directa con el nivel de cumplimiento de ejecución presupuestaria al cierre del proyecto que alcanza el 100%.

Este informe resume los principales resultados obtenidos a lo largo del PMI, con énfasis en los desempeños cuyo cumplimiento se informó como pendiente en nuestro último informe de avance. Se añade a esa síntesis un capítulo extenso sobre la percepción del PMI entre un número de actores involucrados en la ejecución del proyecto (autoridades, académicos, estudiantes extranjeros, estudiantes nacionales y equipo de gestión).

Se sintetizan a continuación los logros específicos del periodo de cierre (esto es, el periodo de extensión autorizado para cierre de las operaciones del proyecto al 31 de marzo de 2016):

- **Concreción de once adjudicaciones de pasantías internacionales en el intervalo enero-marzo 2016.** Se pudo de este modo revertir sustantivamente nuestro déficit exhibido en el nivel de cumplimiento de este desempeño, de un 71% (32/45) al 31 de diciembre de 2015 a 96% (43/45) al cierre del proyecto. En complemento a esas acciones, el proyecto apoyó doce asistencias a congresos internacionales, para estudiantes que presentan sus resultados de investigación como primer autor.
- **Incremento significativo en el número de graduados y mejoramiento sustantivo de las condiciones para graduación oportuna en los tres programas.** Durante esta última fase de cierre, se logró incrementar de 37 a 46 el número total graduados durante la ejecución del PMI. Más significativo aún, se pudo reducir a prácticamente cero la tasa de doctorantes en situación de rezagados (esto es, estudiantes de cohortes anteriores a 2011) con el consecuente efecto virtuoso de un mejoramiento significativo de las condiciones para el incremento de la graduación oportuna en los tres programas.
- **Extensión del programa de inglés a todo el postgrado:** El programa de inglés para postgrado creado en el marco de este PMI aparece como uno de los resultados mejor evaluados en las mediciones de percepción realizadas a propósito del cierre del proyecto (y documentadas en detalle en la sección 3, abajo). A esa evaluación positiva, se añade la decisión por parte del Consejo de Postgrado (integrado por los directores de las Escuelas de Graduados de las distintas facultades), de ampliar la incorporación del programa, en una primera fase, a todos los doctorados de la institución y de evaluar su extensión, en un momento posterior, también a los programas de magíster. El Programa mismo se vio afianzado en el periodo de cierre con la creación de un nuevo curso de intermedio-avanzado, dictado por un profesor británico, que se suma a los dos cursos de nivel básico obligatorio creados para quienes ingresan a los programas del PMI.
- **Certificación TOEFL del nivel de inglés alcanzado:** Un compromiso expreso de este PMI fue el de avalar el nivel de inglés alcanzado por los estudiantes que participaron del programa implementado, mediante certificación tipo de una agencia externa. Al cierre de este PMI, trece estudiantes formados en el programa rindieron el examen TOEFL. Al momento de envío de este informe, disponíamos de los resultados para seis de ellos (los restantes se incluirán como adenda a este informe una vez que dispongamos de esos resultados). Los resultados para este grupo de estudiantes muestran para todos los casos un alto dominio de inglés en el nivel de lectura y un dominio aceptablemente razonable (*fair*) de habla oral. Una mayoría muestra igualmente un



dominio alto de audición si bien esta destreza exhibe la mayor disparidad entre los estudiantes. Todos los examinados exhiben en general un buen dominio o razonablemente aceptable de escritura.

Este conjunto de resultados se ven complementados, en el nivel institucional, por un nuevo impacto no previsto especialmente relevante para la sustentabilidad del PMI. A saber, la inclusión explícita de la internacionalización del postgrado como de los ejes del Plan Estratégico Institucional 2016-2019. Esta inclusión formaliza una decisión clave de voluntad institucional destinada a asegurar la sustentabilidad de los objetivos del PMI. En lo puntual, el Plan compromete como líneas estratégicas de acción, para los próximos tres años, entre otras, incrementar el número de convenios activos de doble graduación; implementar de modo extensivo el sistema de créditos transferibles (SCT) en los programas de postgrado; aumentar el número de estancias en el extranjero de los estudiantes de doctorado y la movilidad internacional de académicos; incrementar las tasas de postulación a los programas mediante el posicionamiento de las actividades de postgrado a nivel nacional e internacional; y fortalecer la política de beneficios para estudiantes de postgrado. El Plan contempla además un número de líneas de acción de repercusión directa para institucionalización de los objetivos del PMI. Por ejemplo, se enuncia como objetivo estratégico incrementar la investigación transdisciplinaria y la productividad científica, mediante la creación de núcleos inter y trans disciplinarios de investigación de excelencia. Esta línea de acción específica, ya en marcha a través de la iniciativa Núcleos de Investigación de Excelencia UACH 2015-2018, llevada adelante desde la Dirección de Investigación y Desarrollo, persigue potenciar y complementar las distintas capacidades de investigación en la UACH, orientar esos esfuerzos hacia el desarrollo de investigación multidisciplinaria de alto impacto y generar por esa vía un mayor número de publicaciones, redes científicas nacionales e internacionales y fortalecimiento de equipos de trabajo. Como anticipado en nuestro último informe de avance, con esta iniciativa, que compromete recursos por más de cien millones anuales por un periodo de tres años, se da un sólido sustento al compromiso del PMI de potenciar la transversalidad disciplinaria como sello único articulador de los programas.

1.1 Avance por Objetivos del Convenio de Desempeño

Objetivo General del Convenio de Desempeño: Desarrollar un plan estratégico institucional específico que permita mejorar y aumentar la calidad, pertinencia y competitividad de los programas de doctorados en las áreas estratégicas de las biociencias, a nivel internacional y su acreditación. El fortalecimiento, desarrollo y consolidación de estas áreas interdisciplinarias a nivel internacional, potenciará la generación, creación e innovación de nuevos conocimientos y productos que permitan aportar a la solución de

problemas complejos de la industria regional y nacional (acuícola, ganadera, frutícola, entre otras), aportando al impulso de la innovación y desarrollo científico y social del país, así como capital humano avanzado de nivel internacional.

Objetivo Específico 1: Desarrollar e innovar en las áreas de los programas de doctorado comprometidos de modo de aportar con recursos humanos y tecnologías avanzadas que permitan sustentar el desarrollo de conocimiento fundamental e innovador, en función de las demandas del medio social y productivo regional, nacional y mundial con la consolidación de nuestros programas en una categoría internacional con nivel inglés intermedio de alumnos y profesores de los programas.

Indicadores de Desempeño – Objetivo Específico 1									
Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Número de papers por año en las áreas estratégicas	139*	150* Δ8%	180 Δ29%	160* Δ15%	185 Δ33%	182* Δ31%	165 Δ19% [530 acumulado] [valor acumulado comprometido: 502]	Sí Logro temprano notable. [6% por sobre lo comprometido]	Informe: Publicaciones claustro PMI AUS 1203 2012-2015. * Valores corregidos en consistencia con la enmienda a la línea de base y lo comprometido en el objetivo 5. Fuente: Scopus.
Número de proyectos en las áreas estratégicas	[23]	[25]	~ 90 vigentes 26 nuevos	[27]	~ 90 vigentes 28 nuevos	[30]	~ 71 vigentes* 14 nuevos *	Sí Logro notable por sobre lo comprometido	Informe DID. * Valores al 30 de junio de 2015. Información sobre proyectos adjudicados en el segundo en proceso de sistematización.
Número de programas con convenios de doble graduación o cotutela de tesis.	1	1	2	2	3	3	3	Sí Logro temprano notable	Convenios: (1) U. Regensburg (2) UPMC Sorbonne (3) U. Giessen
Número de programas con proceso de acreditación internacional*	0	3	3*	0	N/A	0	3*	Sí	* Indicador de acreditación indirecta vía reconocimiento de instituciones intls. de alto prestigio en colaboración relevante con programas del PMI.
Número de programas en	0	3	3	0	N/A	3	3	Sí	Informes Anexos: 1) Estado de Avance Evaluación

Indicadores de Desempeño – Objetivo Específico 1									
Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
evaluación comparativa con programas equivalentes extranjeros									Comparativa DEE-UVValencia (S. Paula) 2) Estado de Avance Evaluación Comparativa DCV-UGiessen (G. Acosta) 3) Informe avance Programa RegenVald (G.Kausel)
Tasa de estudiantes con nivel intermedio de inglés (valor promedio de los tres programas)*	[25%]	[40%]	N/D	[55%]	~ 46.4%*	[70%]	~ 77,7%* (21/27)	Sí	Informe adjunto cursos de inglés * Medición interna en el contexto del curso GCIE 401 creado en el marco del PMI.
Tasa de profesores con nivel intermedio de idioma extranjero (inglés principalmente)	[70%]	[80%]	N/D	[90%]	N/D	[100%]	N/D	N/D	Información en proceso de sistematización.
Número de cursos de carácter transversal e internacional realizados en inglés	1	3	7*	6	10**	6	> 10 ***	Sí Logro temprano destacado	* Incluye 3 cursos durante 2013 + 4 cursos en enero de 2014. ** Incluye cursos marzo a diciembre de 2014 + Escuela de Verano enero de 2015 *** Información en proceso de sistematización.

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 1									
Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Número de nuevos	0	1	1	1	2*	0	1*	Sí	Contratos. * Incluye una contratación adicional no asociada

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 1

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/denominador)	Logrado al cierre Señalar: SI, NO, Parcial	Medios de Verificación definidos en Convenio
contratos de Investigadores jornada completa									a recursos del PMI
Consolidación de los nuevos académicos	0	0	0	1	1	2	3*	Sí	* Incluye evaluación de contratación adicional no asociada a recursos del PMI
Tasa de investigadores con promedio ≥ 2 papers al año	55%*	60%	65% (42/65)	65%	80% (52/65)	70%	75% (46/65)	Sí	* Línea de base enmendada. Fuente: Scopus.
Tasa de equivalencia con programas extranjeros	50%	60%	N/D	70%	N/D	80%	N/D	N/D	Información en proceso de sistematización.

Hitos/actividades – Objetivo Específico 1

Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término SI, NO	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
Año 1				
Contratación de doctores jornada completa	Diciembre 2013	Marzo 2014	Sí	Contratos de trabajo
Firma de convenios internacionales de doble graduación	Diciembre 2013	Julio 2013	Sí	Convenios suscritos
Realización de cursos de inglés para profesores	Diciembre 2013	Agosto 2013	Sí	Lista de asistencia profesores
Realización de cursos de inglés para estudiantes	Diciembre 2013	Agosto 2013	Sí	Lista de asistencia alumnos
Llamado a concurso para estancias internacionales	Diciembre 2013	Diciembre 2013	Sí	Llamados a concurso publicados

Hitos/actividades – Objetivo Específico 1				
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término SI, NO	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
Planificación y ejecución de cursos internacionales en inglés	Diciembre 2013	Enero 2014	Sí	Lista de cursos realizados
Proceso de comparación con programas de doctorado extranjeros equivalentes	Diciembre 2013	Marzo 2014	Sí	Informes Anexos: 1) Estado de Avance Evaluación Comparativa DEE-UVValencia (S. Paula) 2) Estado de Avance Evaluación Comparativa DCV-UGiessen (G. Acosta) 3) Informe avance Programa RegenVald (G.Kausel)
Año II				
Contratación de doctores jornada completa	Diciembre 2014	Enero 2015	Sí	Contratos de trabajo
Firma de convenios internacionales de doble graduación	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Convenios suscritos
Realización de cursos de inglés para profesores	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Lista de asistencia profesores
Realización de cursos de inglés para estudiantes	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Lista de asistencia alumnos
Llamado a concurso para estadías internacionales	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Llamados a concurso publicados
Consolidación de profesores, medidos por productividad científica, acreditación para doctorado o promoción académica	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Publicaciones y proyectos 2014-2015: nuevos académicos
Planificación y ejecución de cursos internacionales en inglés	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Lista de cursos realizados
Año III				
Firma de convenios internacionales de doble graduación	Diciembre 2015	Diciembre 2014	Sí	Convenios suscritos
Realización de cursos de inglés para estudiantes	Diciembre 2015	Marzo 2016	Sí	Informe avances en inglés
Consolidación de profesores, medidos por productividad científica, acreditación para doctorado o promoción académica	Diciembre 2015	Diciembre 2015	Sí	Publicaciones y proyectos 2014-2015: nuevos académicos
Llamado a concurso para estadías internacionales	Diciembre 2015	Marzo 2016	Sí	Llamados a concurso

Hitos/actividades – Objetivo Específico 1				
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término SI, NO	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
				publicados
Planificación y ejecución de cursos internacionales en inglés	Diciembre 2015	Diciembre 2015	Sí	Informe Inglés
Proceso de comparación con programas de doctorado extranjeros equivalentes	Diciembre 2015	Diciembre 2015	Sí	Informes Anexos: 1) Estado de Avance Evaluación Comparativa DEE-UValencia (S. Paula) 2) Estado de Avance Evaluación Comparativa DCV-UGiessen (G. Acosta) 3) Informe avance Programa RegenVald (G.Kausel)

Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 1:

Extensión del programa de inglés: El programa de inglés para postgrado creado en el marco de este PMI aparece como uno de los resultados mejor evaluados en las mediciones de percepción realizadas a propósito del cierre del proyecto (y documentadas en detalle en la sección 3, abajo). A esa evaluación positiva, se añade la decisión por parte del Consejo de Postgrado de la institución (que integran los directores de las Escuelas de Graduados de las distintas facultades), en el primer semestre de 2016, de ampliar la incorporación del programa de inglés, en una primera fase, a todos los doctorados de la institución y de evaluar su extensión, en un momento posterior, también a los programas de magíster. Esta decisión da sustento al programa, si bien el mecanismo de financiamiento se decidió supeditararlo al número de matriculados por Facultad en un diseño donde el costo por alumno lo asume inicialmente cada Escuela de Graduados, y apoyo subsidiario por parte de la Dirección de Estudios de Postgrado.

El Programa mismo se vio afianzado en el periodo del PMI con la creación de un nuevo curso de intermedio-avanzado, dictado por un profesor británico, que se suma a los dos cursos de nivel básico obligatorio creados para quienes ingresan a los programas del PMI. Con el fin de potenciar el nivel de inglés, durante el periodo se acordó entre profesores de los Comités, profesores responsables de asignaturas y profesores de inglés una estrategia para fortalecer el programa de inglés. A nivel de los cursos del Plan de Estudios, destaca la realización de capítulos dictados en

inglés, con la participación de profesores extranjeros, en la presentación y defensa de las propuestas de investigación que deben hacerse en inglés en el programa de DBCM y con la incorporación de entrevistas al momento de postular.

Certificación TOEFL del nivel de inglés alcanzado: Un compromiso expreso de este PMI fue el de avalar el nivel de inglés alcanzado por los estudiantes que participaron del programa implementado, mediante certificación otorgada por una agencia externa internacionalmente reconocida. Al cierre de este PMI, trece estudiantes formados en el programa rindieron el examen TOEFL. Al momento de envío de este informe, disponíamos de los resultados para seis de ellos (los restantes se incluirán como adenda a este informe una vez que dispongamos de esos resultados). La tabla siguiente exhibe, sólo a modo ilustrativo, una sinopsis de los resultados obtenidos (se ha optado reservar la identidad de los estudiantes no obstante la razonable calidad del rendimiento en cada caso). Como puede apreciarse, los resultados para este grupo de estudiantes muestran para todos los casos un alto dominio de inglés en el nivel de lectura y un dominio aceptablemente razonable (*fair*) de habla oral. Una mayoría de los examinados muestra igualmente un dominio alto de audición si bien esta destreza exhibe la mayor disparidad entre los estudiantes. Todos los examinados exhiben en general un buen dominio o razonablemente aceptable de escritura.

Test taker	Reading	Listening	Speaking	Writing
1	High (22)	Intermediate (20)	Fair (23)	Fair (21)
2	High (28)	High (24)	Fair (22)	Fair (22)
3	High (29)	High (30)	Fair (23)	Good (28)
4	High (30)	High (27)	Fair (22)	Fair (21)
5	High (24)	Low (11)	Fair (18)	Fair (17)
6	High (28)	High (27)	Fair (23)	Good (27)

Productividad académica: El incremento comprometido al cierre del proyecto era alcanzar un total acumulado de 502 artículos como suma de la productividad de un claustro de 65 académicos. Nuestro resultado acumulado al cierre del año 3, entre ese número de académicos, es de 530 artículos. Es decir, seis por ciento por sobre lo comprometido para los tres años del PMI. El compromiso era igualmente incremental, año a año. Esto es, lograr un incremento de 8% con respecto a la base el año 1, de 15% el año 2 y de 31% el año 3. Esa promesa fue cumplida tempranamente con resultados muy por encima de lo comprometido. De hecho, pasamos de 2,1 artículos por académico el año base (2012), a 2,7 el año 1 (2013) y luego a 2,8 el año 2 (2014) con un leve descenso a 2,5 el

año 3 (2015). Esto último, como efecto esperable dados los ciclos de adjudicación de proyectos. De ahí la relevancia de considerar el periodo en su conjunto. La meta propuesta para el término del PMI fue tempranamente alcanzada el año 2.

Acreditación internacional indirecta: Tal como constatado en nuestro informe anterior, un logro temprano notable de este PMI fue el hecho de que cada uno de los tres programas de doctorado contara al término del segundo año del proyecto con convenios de doble graduación (el DBCM con Regensburg, el DEE con UPMC Paris VI Sorbona y el DCV con Giessen) y se haya logrado consolidar alianzas internacionales con instituciones de excelencia, no sólo en el nivel de la cotutela y doble grado, sino también en el amplio espectro más amplio de actividades académicas desplegadas por los tres doctorados del PMI.

Objetivo Específico 2: Mejorar el desarrollo de los programas de doctorado mediante la atracción e inserción de estudiantes nacionales y extranjeros en los programas de doctorado de la UACH conforme a los estándares de selección de los programas.

Indicadores de Desempeño – Objetivo Específico 2									
Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Tasa de estudiantes aceptados en los programas que sean del 10% superior de sus cohortes	[10%]	[20%]	ND	[25%]	4%* 25% en el primer quintil 27% con promedio sobre 6.0	[30%]	4%* 25% en el primer quintil 27% con promedio sobre 6.0	Logro parcial	Indicador en construcción. * Información provisional a partir de antecedentes remitidos por el Departamento de Registro Académico.
Tasa de matrícula internacional al primer año*	0%	≥ 0%	0% (0/15)	20%	35% (8/23)	25%	30% (7/23)	Sí	Unidad de Análisis Institucional. * Indicador enmendado a partir de propuesta aceptada en junio de 2014. La fórmula de cálculo quedó del siguiente modo: Número de alumnos extranjeros matriculados en primer año / Número de alumnos totales matriculados en primer año.

Indicadores de Desempeño – Objetivo Específico 2

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Tasas de retención al segundo año	81%*	81%	71% (12/17) DBCM 70% (7/10) DEE 75% (3/4) DCV 67% (2/3)	81%	93% (14/15) DBCM 100% (10/10) DEE 50% (1/2) DCV 100% (3/3)	81%	83% (19/23) DBCM 57% (4/7) DEE 86% (6/7) DCV 100% (9/9)	Sí	* Línea de base enmendada. Fuente: Unidad de Análisis Institucional.
Número de doctores graduados por año	18*	21 Δ15%	13	25 Δ38%	13	28 Δ54%	20	Sí* [logro destacado: ver análisis cualitativo]	* Línea de base enmendada y valores según año calendario. Unidad de Análisis Institucional

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 2

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Número de actividades de difusión al año	0	1	> 1	1	Múltiples	1	Múltiples	Sí	Informe de actividades de difusión
Número de seminarios cursos y congresos internacionales de estudiantes (presenciales)	0	2	> 2	2	> 2	2	> 2	Sí	Lista de seminarios realizados
Número de seminarios	0	6	NA	6	~ 6 *	6	~3 *	Sí	* Indicador asociado a la habilitación de las salas de

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 2									
Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
cursos y congresos internacionales de estudiantes (on line)									videoconferencias. Éstas se encuentran plenamente habilitadas a partir del segundo semestre de 2014.
Número de reuniones anuales de comité por estudiante	1	2	2	2	2	2	2	Sí	Reglamento Programas de Doctorado [Art 13]

Hitos/actividades – Objetivo Específico 2				
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término <i>SI, NO</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
Año 1				
Planificación y realización de actividades de promoción, seminarios y congresos internacionales de estudiantes	Diciembre 2013	Enero 2014	Sí	Informe de actividades de difusión Materiales de difusión
Campaña anual de difusión en prensa escrita y medios digitales para atraer estudiantes extranjeros	Diciembre 2013	Diciembre 2013	Sí	Informe de actividades de difusión Materiales de difusión
Año II				
Planificación y realización de actividades de promoción, seminarios y congresos internacionales de estudiantes	Diciembre 2014	Octubre 2014	Sí	Informe de actividades de difusión
Campaña anual de difusión en prensa escrita y medios digitales para atraer estudiantes extranjeros	Diciembre 2014	Sep- Dic 2014	Sí	Informe de actividades de difusión Materiales de difusión

Hitos/actividades – Objetivo Específico 2				
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término SI, NO	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
Año III				
Planificación y realización de actividades de promoción, seminarios y congresos internacionales de estudiantes	Diciembre 2015	Diciembre 2015	Sí	Informe de actividades de difusión
Campaña anual de difusión en prensa escrita y medios digitales para atraer estudiantes extranjeros	Diciembre 2015	Diciembre 2015	Sí	Informe de actividades de difusión

Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 2:

Número de graduados por año: Una prioridad crítica de actividades en el periodo actual ha sido el de acelerar la graduación de estudiantes rezagados, esto es, de estudiantes con permanencia en el programa superior a cuatro años, a la par de incentivar un incremento en las tasas de graduación oportuna para estudiantes de las cohortes más recientes. Para enfrentar este déficit, se hizo un catastro de estudiantes rezagados para identificar de allí aquellos que se hallaban en situación de acelerar su graduación y se solicitó un informe a su comisión evaluadora de tesis para conocer el estado de avance de sus trabajos y apoyarlos en el proceso de acelerar su término.

Nuestros resultados en este indicador específico los hemos identificado como uno de los desempeños más destacados de la etapa de cierre del proyecto por cuanto pudimos revertir de once a veinte el número de graduados en lo comprometido al año 3 del proyecto. Mucho más significativo, sin embargo, fue el de lograr la reducción a prácticamente cero en el número de estudiantes rezagados en los programas, con un incremento significativo en las tasas de graduación oportuna.

Tal como fue formulado, sin embargo, el indicador da la apariencia de un desempeño no logrado y, en consecuencia, exige reformulación. La promesa original fue que se graduarían al cierre del PMI un 54% más de estudiantes de los que se graduaban en

2012. En 2012, se graduaron 18 estudiantes. Entre 2013 y 2015, completamos un total de 37 graduaciones. En 2015 hubo 11 graduaciones. Al cierre de la ejecución de este proyecto, se logró incrementar de 11 a 20 ese número de graduados. Planteado de ese modo, el resultado nos sitúa nominalmente apenas levemente por encima de la línea de base. El indicador, sin embargo, no refleja adecuadamente ni el logro del periodo ni la realidad de los programas. Al revisar la composición de la matrícula, constatamos que aun cuando se hubieran graduado todos los estudiantes susceptibles de graduarse, no hubiéramos alcanzado lo prometido. Al cierre del año 3 (2015), el 84% de la matrícula la componían estudiantes con menos de cuatro años en el programa. El 10% restante lo integraban estudiantes que en su mayoría están en situación de graduación oportuna y en fase avanzada de finalización de tesis. Lo que se hizo, en consecuencia, fue identificar a todos los rezagados, se evaluó su estado de avance de tesis y se suscribió con ellos el compromiso de rendir examen de grado dentro del periodo de vigencia del PMI (incluida su extensión autorizada a marzo de 2016). La situación al cierre del PMI fue lograr que prácticamente la totalidad de los estudiantes de cohortes anteriores a 2011 rindiera su examen de grado y disertación solemne en el periodo de extensión autorizado. La única excepción es un estudiante de la cohorte 2008 que finalizó recientemente una estadía en Suiza y ya cuenta con su investigación doctoral en etapa de cierre. Este cuadro se ve complementado por otros ocho estudiantes en actual situación de graduación oportuna (cohorte de 2011) [dos del DBCM, uno del DEE y cinco del DCV] que ya disponen de su investigación doctoral en fase avanzada y al menos a dos de ellos sólo les resta rendir su disertación solemne.

Un factor adicional decisivo en este proceso, además del estrecho seguimiento al trabajo de tesis, han sido los beneficios otorgados a los estudiantes con recursos del PMI. Como se constata con más detalle en otro objetivo adelante, se ha incrementado sustantivamente el apoyo a las tesis de los estudiantes, con un total acumulado 47 tesis apoyadas: 21 de ellas con recursos del PMI en la modalidad de ayudantías para término de tesis y ayudantías para tesis en cotutela con la empresa; 17 con financiamiento interno vía adjudicación concursable de proyectos de doctorado a través de la Dirección de Investigación y Desarrollo (DID); 7 respaldadas mediante becas para finalización de tesis de doctorado otorgadas mediante concurso por la Dirección de Estudios de Postgrado (DEP); y otras dos con financiamiento externo (Fondef-VIU y recursos PAI a través de su Concurso Nacional de Tesis de Doctorado en la Empresa).

No obstante el resultado destacado como desempeño notable en el periodo, en el sentido de incremento de las tasas de graduación, una estrategia de corto plazo como la ya implementada exigirá se la complemente con una de mediano plazo que permita hacer sostenible en el tiempo los niveles altos de graduación oportuna. En este sentido, divisamos tres tipos de acciones para dar sostenibilidad en el tiempo a este compromiso:

1. Un mejoramiento continuo en los mecanismos de seguimiento estrecho de los estudiantes en su relación con sus comités de tesis. Esto ya comenzó, de hecho, a ser implementado con un acuerdo formal de los Comités de Programa en el periodo de este informe.
2. Incrementar el nivel de involucramiento del claustro y de los estudiantes con respecto a este indicador en particular
3. Consolidar el apoyo institucional en becas y otros apoyos para la finalización de tesis mediante el fortalecimiento del sistema de becas y apoyo a proyectos a través de la Dirección de Estudios de Postgrado y de la Dirección de Investigación Desarrollo.

Matrícula internacional: El incremento en la matrícula internacional se ha consolidado como uno de nuestros desempeños más relevantes del periodo. La meta propuesta de lograr que, al término del PMI, al menos uno de cada cuatro de los nuevos ingresos en los tres programas correspondiera a estudiantes extranjeros, se ha alcanzado significativamente por encima de lo previsto. El logro efectivo en el periodo (30%) es significativamente superior a lo comprometido (25%). Este logro se ve afianzado, además, por lo adelantado para la matrícula del año 2016. De un total de 22 estudiantes seleccionados para incorporarse a los programas en 2016, 13 de ellos (esto es, 59%) correspondieron a estudiantes internacionales. Estos resultados evidencian un claro desempeño notable orientado a dar sostenibilidad a este compromiso específico.

Mantener tasas similares en el periodo posterior al término del PMI requerirá, sin embargo, esfuerzo institucional adicional en tres sentidos. El primero, en la implementación de una política continua de difusión para la atracción de estudiantes talentosos. El segundo, el de fortalecer el sistema de becas internas que complementen el sistema de becas de Conicyt. Y tercero, el de contar con una plataforma institucional que acompañe la inserción en el país y en la ciudad de los estudiantes extranjeros aceptados en los programas. Al respecto, un logro adicional particularmente significativo de este periodo fue el incremento de becas internas de distinto tipo, dirigidos a estudiantes de los programas del PMI otorgadas por la Dirección de Estudios de Postgrado.

Tasas de retención: Nuestros datos exhiben un resultado por encima de lo satisfactorio en este aspecto. La meta para este periodo era mantener las tasas del año base (81% en 2012). Lo alcanzado a diciembre de 2015 (83%) logró efectivamente revertir el leve déficit exhibido el semestre previo (78%). Como documentado en el informe semestral de junio, ello no obsta de precaver medidas para mantener los altos niveles en las tasas de retención, ya sea mediante un mayor acompañamiento de los estudiantes en sus



necesidades específicas, flexibilizar la oferta de cursos (parte de lo cual se ha adelantado mediante la inclusión en la malla de cursos de rotación) u otras medidas según corresponda.

Ránking de los estudiantes: un propósito explícito de este PMI fue incrementar, por un lado, la matrícula internacional en los doctorados involucrados y, por el otro, atraer hacia los programas un número cada vez más creciente de estudiantes de excelencia y especialmente talentosos. El indicador propuesto de documentar ese nivel de excelencia mediante la posición de los estudiantes seleccionados en el ránking de sus cohortes de origen ha resultado un desafío para el PMI en dos sentidos. El primero ha sido la dificultad de disponer en tiempo oportuno de esos antecedentes para los estudiantes que proceden de universidades distintas de la nuestra, agudizada especialmente en el caso de los estudiantes internacionales. El segundo deriva del hecho de que el proceso de selección de estudiantes, que tiene precisamente por propósito identificar de entre los postulantes aquellos que reúnen cualidades específicas para rendir promisoriamente con niveles de excelencia en su formación de doctorado, toma en cuenta una batería de elementos (antecedentes curriculares, examen de admisión, exposición de un artículo, entrevista personal, entre otros) entre los cuales la concentración de notas o el ránking mismo, donde existente, ocupa sólo un lugar relativo frente a los demás elementos y que sólo considerados considerados en conjunto orientan la decisión sobre quiénes finalmente resultan seleccionados (véanse, al respecto, las actas del proceso selección para el año académico 2015 adjuntas en el Anexo Estudiantes).

Dicho todo lo anterior, sin embargo, y en el entendido que la posición en el ránking de las cohortes de origen no necesariamente refleja el nivel de excelencia de los estudiantes de los programas (prueba de ello es el número de premios otorgados a varios de los estudiantes ya insertos en los programas), el Departamento de Registro Académico nos provee datos para una aproximación al indicador comprometido. De esos antecedentes (adjuntos en Anexos), es posible inferir que prácticamente la totalidad de los estudiantes de los programas se sitúan por sobre el requisito de excelencia exigido por Conicyt para optar como candidato a becas otorgadas por esa agencia, el 27% de los estudiantes en 2014 exhibían un promedio de notas en el doctorado en el intervalo de excelencia (6.0 o más). Y, si bien sólo un 4% de los considerados en la revisión se sitúa en el primer decil del ránking en sus cohortes de origen, el 25% de los estudiantes procede del 20% más destacado de sus promociones de origen en pregrado (ver en Anexos informes sobre estos ránking proporcionados por el Departamento de Registro Académico). Un logro específico durante este periodo ha sido la puesta en marcha de la creación de una plataforma informática para postgrado que permitirá afinar los procedimientos de sistematización de la información.

Objetivo Específico 3: Consolidar y aumentar los beneficios y las facilidades de infraestructura y equipamiento para apoyo de los estudiantes de doctorado en tesis en las áreas estratégicas definidas.

Indicadores de Desempeño – Objetivo Específico 3									
Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Número de metros cuadrados habilitados espacios estudiantes	300 mts2	250 mts2	N/D	0	540 mts2	0	N/A	Sí	Dirección de Servicios
Número de metros cuadrados habilitados para 'Casa de Postgrado'	0 mts2	200 mts2	N/D	0	262 mts2	0	N/A	Sí	Dirección de Servicios
Porcentaje de espacios habilitados para personas con discapacidad	50%	60%	N/D	70%	~70%	80%	N/D	N/D	Información en proceso de sistematización.
Número de estudiantes capacitados en nuevas tecnologías	0	0	N/A	20	24	30	> 45	Sí	Informe Australomics. Otros cursos: Escuelas de Graduados
Número de servicios de tesis apoyadas	[0]	4	10 2 PMI 7 DID 1 FONDEF	8	29 8 PMI 13 DID 7 DEP 1 PAI	16	25 11 PMI 13 DID 1 PAI	Sí Logro temprano notable	Actas becas adjudicadas Nómina tesis apoyadas PMI Nómina proyectos de doctorado del PMI DID
Grado de satisfacción de los estudiantes respecto de la calidad de los programas	[80%]	[85%]	N/D	[90%]	89%	[90%]	Detalle de resultados en sección 3 abajo	Sí	PMI y Oficina de Autoevaluación Institucional. Resultados de focus groups en sección 3 y Anexos. Resultados de encuesta final en proceso de sistematización.
Número de tesis en cotutela con empresas	0	1	1	1	2	0	N/A	Sí	Actas de adjudicación y contratos firmados

Indicadores de Desempeño – Objetivo Específico 3

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Número de doctores insertos en la industria	1	1	ND	1	3	1	N/A	Sí Logro temprano destacado	Informe Dr. Jaime Figueroa, asesor del PMI, sobre seguimiento de graduados

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 3

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Número de licitaciones y compras efectuadas de equipos científicos tecnológicos	0	0	N/A	3	3	0	N/A	Sí	Actas de licitación y adjudicación
Número de licitaciones de obras a remodelar y habilitar para el apoyo de estudiantes y 'Casa de Postgrado'	0	2	2	1	1	0	N/A	Sí	Actas de licitación y adjudicación

Hitos/actividades – Objetivo Específico 3

Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha	Medios de Verificación definidos en Convenio
--	------------------	-----------------------------	--------------------	--

	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)	de término SI, NO	
Año 1				
Diseño arquitectónico y proceso de licitación para las remodelaciones y habilitaciones	Diciembre 2013	Diciembre 2013	Sí	Informes Dirección de Servicios (planos y otros)
Encuestas de opinión a estudiantes y profesores para evaluar la percepción sobre el desarrollo del programa	Diciembre 2013	Diciembre 2013	Sí	Informe encuesta
Diseño y licitación para la habilitación del Centro de acogida de estudiantes y profesores extranjeros	Diciembre 2013	Diciembre 2013	Sí	Informes Dirección de Servicios (planos y otros)
Año II				
Proceso de formulación de características técnicas de los equipos y de licitación	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Llamado a concurso interno Publicación licitación 2 equipos y adjudicación. Autorización compra directa 1 equipo.
Encuestas de opinión a estudiantes y profesores para evaluar la percepción sobre el desarrollo del programa	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Informe encuesta
Año III				
Encuestas de opinión a estudiantes y profesores para evaluar la percepción sobre el desarrollo del programa	Diciembre 2015	Diciembre 2015 - Mayo 2016	Sí	Informe de encuestas. Informe de focus groups.

Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 3:

Habilitación de espacios, casa de huéspedes y equipamiento: Al cierre de este PMI se encuentra plenamente operativa la Casa de Investigación y Postgrado (Casa de Huéspedes), inaugurada el primer semestre de 2015. En el periodo de transición hacia la nueva Vicerrectoría, se determinó situar la Casa bajo el alero administrativo de la Vicerrectoría Académica. Cuenta además con un código presupuestario propio y se hizo un catastro pormenorizado de su inventario a través de la Oficina de Activo Fijo de la Contraloría de la universidad. Se implementó, asimismo, un protocolo de uso y mantención a través de la Dirección de Servicios. Se resolvió



también especificar su uso como espacio de hospedaje para estadías transitorias de visitas de postgrado, en el contexto de cursos internacionales, estadías de investigación o recepción de estudiantes extranjeros en sus fases de instalación en la ciudad, con prioridad en los programas en internacionalización. La apertura de la Casa ha sido altamente valorada por académicos y estudiantes, tal como se constata en la sección 3 sobre percepción del PMI.

También al cierre del proyecto, y luego de que se materializara la adjudicación y compra de equipamiento e instrumental científico adquirido en el marco del PMI, se ha logrado materializar un número de seminarios de capacitación (entre otros, un curso de entrenamiento en el uso del secuenciador puntual capilar ABI310; otro sobre capacitación en la tecnología MagPix [Luminex] y la realización, en las escuelas de verano, de un curso internacional sobre genómica y uso de herramientas bioinformáticas, entre otros varios. Estas actividades se complementan con el uso de las dos salas de videoconferencias, ambas habilitadas con recursos del PMI, y que han permitido, entre otros múltiples usos de beneficio para los profesores y estudiantes, la dictación de clases a distancia, por ejemplo, en el curso de Microscopía Teórica y Práctica en Biología Celular (BIMI 410), dictadas, desde Canadá por el profesor Rodrigo Araya de la Universidad de Montreal, a las que se sumaron, el segundo semestre de 2015, sesiones a distancia desde Filadelfia, por el Dr. Brad Rothberg, de Temple University.

Apoyos a las tesis de los estudiantes: Nuestro nivel de logro en este desempeño supera significativamente lo comprometido. A saber, comprometimos apoyar un total acumulado de 28 tesis en los tres años del proyecto. El logro efectivo al 31 de diciembre de 2015 sumaba un total acumulado de 47 tesis apoyadas: 21 de ellas con recursos del PMI en la modalidad de ayudantías para término de tesis y ayudantías para tesis en cotutela con la empresa; 17 con financiamiento interno vía adjudicación concursable de proyectos de doctorado a través de la Dirección de Investigación y Desarrollo (DID); 7 respaldadas mediante becas para finalización de tesis de doctorado otorgadas mediante concurso por la Dirección de Postgrado (DEP); y otras dos con financiamiento externo (Fondef-VIU y recursos PAI a través de su Concurso Nacional de Tesis de Doctorado en la Empresa).

Objetivo Específico 4: Consolidar y generar nuevas redes de colaboración académica para potenciar la internacionalización de nuestros programas que permitan fomentar la investigación colaborativa y avanzar hacia la doble graduación de estudiantes en centros de excelencia internacional en las áreas estratégicas previamente definidas y transversales a los programas de doctorado de esta propuesta.

Indicadores de Desempeño – Objetivo Específico 4

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Número de convenios firmados relevantes y activos con centros de excelencia internacionales	2	2	5 Regensburg (DBCM) UMPC Sorb. (DEE) PHRI USA (DBCM) Auburn Univ (DCV) Virginia Tech (DCV)	2	6 U. Giessen (DCV) CNRS UMI-E (DEE) U. Valencia (DEE) Regensburg (DBCM) UMPC Sorb. (DEE) Auburn Univ (DCV)	2	9 Regensburg (DBCM) LMU Munich (DBCM) Rutgers (DBCM) UPMC Sorbona (DEE) CNRS UMI-E (DEE) U. Valencia (DEE) U. Giessen (DCV) Auburn Univ (DCV) Virginia Tech (DCV)	Sí Logro notable	Lista de convenios relevantes y activos. Unidad de Relaciones Internacionales
Número de estudiantes con doble graduación y cotutela en convenios con universidades extranjeras	1	2	3 (2 Doble Grado y una cotutela con Univ. Regensburg))	3 [acumulativo]	4 (3 [2013] + 1 [2014])	6 [acumulativo]	4 (3 [2013] + 1 [2014])	Parcial [con logros cualitativos relevantes]	* En proceso: un estudiante [DEE] en etapa de término de tesis para doble grado con UPMC (Sorbonne) y un estudiante [DBCM] en eventual inicio de convenio de doble grado con Regensburg.
Porcentaje de papers en colaboración internacional	[50%]	[50%]	~ 50%* (54/109)	[50%]	~ 63%* (63/100)	[50%]	~ 63%* (63/100)	Sí	Fuente: Scopus. * Estimación elaborada a partir de revisión de las publicaciones del periodo del 71% de los académicos del claustro.
Número de proyectos colaborativos nuevos	[3]	[2]	N/D	[3]	N/D	[3]	N/D	N/D	Información en proceso de sistematización.

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 4

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Número de estudiantes acogidos por la Unidad de	0	15	N/A	15	N/A	15	N/A	N/A	Información en proceso de sistematización.

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 4

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Vinculación									
Número de profesores extranjeros de excelencia recibidos	1	4	10	6	> 28*	8	> 31*	Sí Logro temprano notable	Nómina de profesores visitantes según tipo de evento
Creación de unidad de vinculación y apoyo a acciones de redes internacionales	0	1	0	0	1	0	1	Sí	Informe de la Unidad de Relaciones Internacionales (P. Burgos)
Número de cursos internacionales de postgrado o con participación de profesores extranjeros	1	3	7	6	10	6	> 6 *	Sí	Información en proceso de sistematización.
Número de estudiantes extranjeros inscritos en cursos internacionales	0	10	N/D	20	N/D	30	N/D	N/D	Información no disponible al cierre de este informe
Número de estudiantes movilizados internacionalmente	8	15	13	15	12 (8 PMI + 4 otras fuentes)	15	18 (17 PMI + 1 Conicyt)	Sí. Logrado en 96% (43/45)	Actas de adjudicación, contratos de pasantías, lista de bienes y servicios.
Número de proyectos internacionales en conjunto con centros o universidades del extranjero	3	4	N/D	5	N/D	5	> 5*	Sí	Información en proceso de sistematización.

Hitos/actividades – Objetivo Específico 4				
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término SI, NO	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
Año 1				
Campañas de difusión en medios digitales de acceso de estudiantes extranjeros para la realización de cursos internacionales o regulares UACH	Diciembre 2013	Diciembre 2013	Sí	Informe de actividades de difusión
Coordinación y realización de cursos internacionales de doctorado UACH con participación de profesores extranjeros de reconocido prestigio	Diciembre 2013	Enero 2014	Sí	Informe de cursos programados
Firma de convenios con universidades extranjeras para la realización de tesis con doble graduación	Diciembre 2013	Julio 2013	Sí	Convenios de doble grado o cotutela suscritos (Regensburg, Giessen, U. British Columbia)
Difusión de la oportunidad de financiamiento de estadías internacionales por el PMI y selección de estudiantes para realizarlas	Diciembre 2013	Junio 2013	Sí	Llamados a concurso para pasantías Informe sobre difusión de las convocatorias
Realización de acuerdos y firma de convenios con investigadores o universidades internacionales para realizar proyectos de investigación en conjunto	Diciembre 2013	Julio 2013	Sí	Acuerdos y convenios firmados
Año II				
Campañas de difusión en medios digitales de acceso de estudiantes extranjeros para la realización de cursos internacionales o regulares UACH	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Informe de actividades de difusión
Coordinación y realización de cursos internacionales de doctorado UACH con participación de profesores extranjeros de	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Informe de cursos programados

Hitos/actividades – Objetivo Específico 4				
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término SI, NO	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
reconocido prestigio				
Firma de convenios con universidades extranjeras para la realización de tesis con doble graduación	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Convenios de doble grado o cotutela suscritos (Regensburg, Giessen, U. British Columbia)
Difusión de la oportunidad de financiamiento de estadías internacionales por el PMI y selección de estudiantes para realizarlas	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Llamados a concurso para pasantías. Informe sobre difusión de las convocatorias
Realización de acuerdos y firma de convenios con investigadores o universidades internacionales para realizar proyectos de investigación en conjunto	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Acuerdos y convenios firmados. Informe Unidad UMI-EBEA UACH CNRS (Francia)
Año III				
Campañas de difusión en medios digitales de acceso de estudiantes extranjeros para la realización de cursos internacionales o regulares UACH	Diciembre 2015	Diciembre 2015	Sí	Informe de actividades de difusión
Coordinación y realización de cursos internacionales de doctorado UACH con participación de profesores extranjeros de reconocido prestigio	Diciembre 2015	Marzo 2016	Sí	Informe de cursos programados
Firma de convenios con universidades extranjeras para la realización de tesis con doble graduación	Diciembre 2015	Diciembre 2015	Sí	Convenios de doble grado o cotutela suscritos
Difusión de la oportunidad de financiamiento de estadías internacionales por el PMI y selección de estudiantes para realizarlas	Diciembre 2015	Marzo 2016	Si	Llamados a concurso para pasantías. Informe actividades de difusión
Realización de acuerdos y firma de convenios con investigadores o universidades internacionales para realizar proyectos de investigación en conjunto	Diciembre 2015	Diciembre 2015	Sí	Acuerdos y convenios firmados. Informe Unidad UMI-EBEA UACH CNRS (Francia)

Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 4:

Uno de nuestros desempeños más deficitarios con respecto a este objetivo había sido hasta ahora el escaso número de pasantías adjudicadas, especialmente durante el tercer año del proyecto. Al cierre del PMI se logró, sin embargo, revertir sustantivamente el déficit informado de un 71% (32/45) al 31 de diciembre de 2015 a 96% (43/45) al cierre del proyecto. Este logro fue un resultado directo de las medidas implementadas para agilizar la consecución de lo comprometido A saber:

- Se agilizó y flexibilizó el sistema de adjudicación de pasantías disponibles mediante concurso de ventanilla abierta e incorporando en las bases de adjudicación la posibilidad de optar por un periodo mínimo de tres meses y de máximo seis meses
- Se incrementaron las acciones de difusión interna focalizadas específicamente a este propósito
- Se incrementó fuertemente el nivel de involucramiento del claustro académico con respecto a este desempeño;
- Las acciones asociadas a este indicador fueron abordadas como parte de la misma estrategia y acciones divisadas para agilizar la graduación oportuna (véase análisis cualitativo del objetivo específico 2).

Además de las pasantías, este objetivo concierne por sobre todo a resultados concretos que se derivan de las alianzas internacionales establecidas durante el periodo del PMI como al grado de internacionalización efectiva visible como producto de la colaboración con centros internacionales de excelencia con líneas de investigación afines a los programas involucrados en el proyecto. Así, a los convenios específicos de doble grado en el marco del Doctorado Binacional con la Universidad de Regensburg (Alemania) y el convenio de tesis doctoral conducente al doble grado con la Université Pierre et Marie Curie UPMC, Paris VI (Sorbonne) para un estudiante del DEE, actualmente en fase de término de tesis, se añade en este periodo:

- a) La renovación reciente de un acuerdo de intercambio con la Facultad de Medicina de la Universidad de Munich (LMU Munchen), de alcance puntual para el DBCM para la realización de estadías de investigación de hasta doce meses en la Universidad de Munich. Este acuerdo cobra particular relevancia por su impacto en las pasantías de los estudiantes de los programas del PMI.
- b) La potencial activación de una cotutela en el marco del Acuerdo de Cooperación entre Justus Liebig Giessen (JLU), Alemania, y la Facultad de Veterinaria de la UACH, suscrito recientemente.



- c) La plena vigencia activa del Acuerdo para la Creación de una Unidad Conjunta de Investigación sobre Biología Evolutiva y Ecología de Algas UMI EBEA, CNRS (Francia), PUC (Chile) y UACH, suscrito en París, 2014.
- d) El avance en la homologación de créditos y extensión del Programa de Doctorado Binacional a otras regiones por parte de la Universidad de Regensburg
- e) El avance en las actividades de comparación evaluativa del DEE con su programa contraparte en la Universidad de Valencia
- f) El inicio de conversaciones para activar un potencial convenio conducente a cotutela con el Instituto Curie de Francia.

La graduación en cotutela de la estudiante Pilar Sepúlveda con la Universidad British y la doble graduación en proceso del estudiante Montecinos se suman de este modo a los dos estudiantes ya titulados con doble-grado con la Universidad de Regensburg informados en avances previos y a una tesis en cotutela también ya concluida con esa misma institución. El número de proyectos colaborativos se incrementa además con la adjudicación de dos nuevos proyectos internacionales de académicos del Doctorado en Biología Celular y Molecular, con el Institut Curie (Francia) y con la Universidad Dundee (Escocia). Estos se suman a los ya existentes de índole similar con la Universidad de California en Berkeley y con la Universidad de Innsbruck (Austria) y vigencia activa de convenios con Virginia Tech y la Universidad de Auburn (USA).

Estos resultados se complementan como logro destacado con el alto número de profesores invitados procedentes de centros extranjeros de reconocido prestigio, tal como se documentado en detalle en nuestros informes de avance. La calidad de los vínculos establecidos se refleja de modo significativo en el número publicaciones que incluyen colaboración internacional entre los autores y que hemos estimado alcanzaría al 63% del total de publicaciones, a partir de una revisión de una muestra del total de artículos publicados en el periodo por los académicos de los tres programas concernidos en el PMI.

Objetivo Específico 5: Aumento del volumen e impacto de la producción científica fundamental y aplicada en las áreas estratégicas del conocimiento necesarias para el desarrollo económico y social de Chile que permitan una disminución efectiva de la brecha conocimiento a nivel internacional.

Indicadores de Desempeño – Objetivo Específico 5

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/denominador)	Logrado al cierre Señalar: SI, NO, Parcial	Medios de Verificación definidos en Convenio
Promedio de publicaciones Scopus por académico al año	2.1* (139/65)	2.3* Δ8%	2.7 (175/65)	2.5* Δ15%	2.8 (181/65)	2.8* Δ31%	2.5 (165/65)	Sí Logro temprano notable [ver análisis cualitativo]	Fuente: Scopus. * Valores corregidos en consistencia con la enmienda a la línea de base.
Número de proyectos con cofinanciamiento de empresas	[8]	[12]	20	[14]	19	[16]	> 49 considerados los tres años*	Sí	Informe DID. *Información en proceso de sistematización. Se incluirá detalladamente en el Informe de Cierre.

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 5

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/denominador)	Logrado al cierre Señalar: SI, NO, Parcial	Medios de Verificación definidos en Convenio
Porcentaje de artículos ISI del claustro académico del PMI del total de artículos indexados en Scopus	[70%]	[75%]	N/D	[80%]	> 90%	90%	> 90% ¹	Sí	Unidad de Análisis Institucional
Porcentaje del número de	[5%]	[10%]	~ 13%*	[15%]	~ 26%*	[20%]	~ 26%*	Sí	* Estimación proyectada a partir de

¹ En su informe al PMI, la Unidad de Análisis Institucional nos señala que las publicaciones del claustro académico indexadas en Scopus para el periodo en curso registrarían más de un 90% de coincidencias con aquellas indexadas en ISI (Thomson Reuters Web of Science). Sin embargo, por tratarse ambas fuentes en servicios independientes, cada uno con sus propias bases de datos, la confección de una tabla de correspondencias exigiría un tiempo que excede las posibilidades de esa oficina. La inferencia del porcentaje procede de la alta correspondencia entre ambas bases de datos para las publicaciones en los campos disciplinarios de los programas concernidos en el PMI.

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 5

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
publicaciones con aportes de empresas			(10/77)		(19/74)		(19/74)		la revisión del 49% de las publicaciones del periodo.

Hitos/actividades – Objetivo Específico 5

Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término <i>SI, NO</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
Año 1				
Publicaciones apoyadas por la DID a investigadores y estudiantes de los programas	Diciembre 2013	Diciembre 2013	Sí	Informe DID de publicaciones
Llamados a postulación a estudiantes para apoyar la realización de tesis conjuntas con empresas	Diciembre 2013	Julio 2013	Sí	Llamados a concursos
Actividades conjuntas de la OTL con académicos de los programas para incrementar proyectos de colaboración con empresas	Diciembre 2013	Diciembre 2013	Sí	Programa módulo Listado asistentes
Año II				
Publicaciones apoyadas por la DID a investigadores y estudiantes de los programas	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Informe DID de publicaciones
Llamados a postulación a estudiantes para apoyar la realización de tesis conjuntas con empresas	Marzo 2014	Marzo y agosto 2014	Sí	Llamados a concursos
Actividades conjuntas de la OTL con académicos de los programas para incrementar proyectos de colaboración con empresas	Septiembre 2014	Septiembre 2014	Sí	Informe Director OTL
Año III				
Publicaciones apoyadas por la DID a investigadores	Diciembre 2015	Diciembre 2015	Sí	Informe DID de publicaciones

Hitos/actividades – Objetivo Específico 5				
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término SI, NO	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
y estudiantes de los programas				
Llamados a postulación a estudiantes para apoyar la realización de tesis conjuntas con empresas	Diciembre 2015	Diciembre 2014	Sí	Logrado el año 2
Actividades conjuntas de la OTL con académicos de los programas para incrementar proyectos de colaboración con empresas	Diciembre 2015	Octubre 2015	Sí	Informe Director OTL

Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 5:

Tal como adelantado en el último informe de avance, nuestros resultados en este objetivo –que concierne al volumen y calidad de la productividad científica, consideradas publicaciones y proyectos adjudicados-- son robustos.

El incremento comprometido al cierre del proyecto era alcanzar un total acumulado de 502 artículos como suma de la productividad de un claustro de 65 académicos. Nuestro resultado acumulado al cierre del año 3, entre ese número de académicos, es de 530 artículos. Es decir, seis por ciento por sobre lo comprometido para los tres años del PMI. El compromiso era igualmente incremental, año a año. Esto es, lograr un incremento de 8% con respecto a la base el año 1, de 15% el año 2 y de 31% el año 3. Esa promesa fue cumplida tempranamente con resultados muy por encima de lo comprometido. De hecho, pasamos de 2,1 artículos por académico el año base (2012), a 2,7 el año 1 (2013) y luego a 2,8 el año 2 (2014) con un leve descenso a 2,5 el año 3 (2015). Esto último, como efecto esperable dados los ciclos de adjudicación de proyectos. De ahí la relevancia de considerar el periodo en su conjunto. La meta propuesta para el término del PMI fue tempranamente alcanzada el año 2.

El resultado es igualmente robusto por cuatro indicadores adicionales que involucran la calidad de las publicaciones:

- i) El incremento significativo en el número de académicos con al menos dos publicaciones al año. Consideradas en promedio las publicaciones correspondientes a los tres programas para todo el periodo del PMI (2013-2015), tres cuartas partes (75%) del total de académicos involucrados en el PMI exhibe una tasa de publicaciones de al menos dos artículos por año.
- ii) El porcentaje de artículos en revistas de alto impacto (indexadas en ISI Thomsom Reuters) supera el 90%.
- iii) Al menos dos tercios de los artículos del periodo corresponderían a publicaciones en coautoría con colaboradores internacionales.
- iv) Aproximadamente una de cada cinco incluiría colaboración con empresas o con agencias de gobierno vinculadas al sector productivo.

Impactos no previstos y sustentabilidad del objetivo

El más relevante de los impactos no previstos de relevancia específica para la sustentabilidad de este objetivo es la puesta en marcha, a partir de 2015, de la iniciativa Núcleos de Investigación de Excelencia UACH 2015-2018, propiciada desde Rectoría y llevada adelante desde la Dirección de Investigación y Desarrollo. Esta iniciativa, en la que académicos de los claustros del PMI tienen una participación significativa, persigue potenciar la investigación interdisciplinaria e integrativa, a través del apoyo a seis núcleos transdisciplinarios, como herramienta de intervención en las redes intramuro de investigación existentes en la institución. Se busca con esta iniciativa potenciar y complementar las distintas capacidades de investigación en la UACH y orientar esos esfuerzos hacia el desarrollo de investigación multidisciplinaria de alto impacto y se genere por esa vía un mayor número de publicaciones científicas, redes científicas nacionales e internacionales y fortalecimiento de equipos de trabajo. Con esta iniciativa, que compromete recursos por más de cien millones anuales por un periodo de tres años, se da un sólido sustento al compromiso del PMI de potenciar la transversalidad disciplinaria como sello único articulador de los programas.

Objetivo Específico 6: Generar capacidades al interior de la UACH que permitan la valorización de resultados de investigación y su proyección a la innovación social y productiva para responder a las necesidades de soluciones tecnológicas demandadas por el sector público y privado.

Indicadores de Desempeño – Objetivo Específico 6									
Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Número de profesionales en unidad de patentamiento y protección intelectual	1	2	2	0	N/A	0	N/A	Sí	OTL
Número de acuerdos comerciales con empresas	2	0	0	1	2 InnoBioscience Ewos Innovation*	2	2	Sí	* En proceso de firma. OTL
Número de solicitudes de patentes	7	0	4	1	3	2	7 acumuladas	Sí Logro temprano notable	OTL

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 6									
Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
Número de propuestas de creación de empresas con spin-off	0	0	N/A	0	N/A	1	2 ABAM Silverline	Sí	Informe OTL. Silverline Bioscience P. Innova Corfo: 12IDL2-

Indicadores de Proceso - Objetivo Específico 6

Nombre Indicador	Línea Base	Meta Año 1	Valor Efectivo Año 1 (numerador/ denominador)	Meta Año 2	Valor Efectivo Año 2 (numerador/ denominador)	Meta Año 3	Valor Efectivo al cierre (numerador/ denominador)	Logrado al cierre <i>Señalar: SI, NO, Parcial</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
							Bioscience		12974] y Corfo Semilla 11SSAF-11924-13 BoviManTM - spin off de biotecnología en salud pública y animal
Creación de Oficina de Transferencia Tecnológica (OTL)	0	1	1	0	N/A	0	N/A	Sí	OTL

Hitos/actividades – Objetivo Específico 6

Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término <i>SI, NO</i>	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
Año I				
Seminarios informativos sobre valorización de investigación, patentamiento y protección intelectual	Diciembre 2013	Enero 2014	Sí	Informe OTL
Seminarios de creación de empresas con <i>spin off</i> a partir de investigaciones con empresas	Diciembre 2013	Enero 2014	Sí	Informe OTL
Año II				
Llamado a postulación para profesionales de apoyo al patentamiento y protección intelectual	Diciembre 2014	Diciembre 2014	Sí	Informe OTL
Seminarios informativos sobre valorización de investigación, patentamiento y protección intelectual	Diciembre 2014	Septiembre 2014	Sí	Informe OTL

Hitos/actividades – Objetivo Específico 6				
Descripción Hito / Actividades (según formulación del PM)	Fecha programada	Fecha cumplimiento EFECTIVA	Logrado a la fecha de término SI, NO	Medios de Verificación definidos en Convenio
	Término actividad cumplimiento de hito (mes/año)	Término actividad Cumplimiento de hito (mes/año)		
Año III				
Llamado a postulación para profesionales de apoyo al patentamiento y protección intelectual	Diciembre 2015	Diciembre 2014	Sí	Informe OTL. Logrado el año 2
Seminarios informativos sobre valorización de investigación, patentamiento y protección intelectual	Diciembre 2015	Octubre 2015	Sí	Informe OTL
Seminarios de creación de empresas con <i>spin off</i> a partir de investigaciones con empresas	Diciembre 2015	Octubre 2015	Sí	Informe OTL

Análisis Cualitativo del Avance del Objetivo Específico 6:

Tal como se documentó en el último informe semestral, este objetivo se encuentra cumplido en su totalidad y con resultados notablemente por sobre lo comprometido en varios de sus componentes (por ejemplo, logramos al término del segundo año siete solicitudes de patentes de tres comprometidas).

Impactos no previstos y sustentabilidad del objetivo

En ceremonia oficial realizada en octubre de 2015, se realizó la formalización de dos instrumentos institucionales con repercusión directa para la sustentabilidad de este objetivo: la definición sancionada en los cuerpos colegiados de la universidad que establece la Política de Propiedad Intelectual (Decreto de Rectoría 022/2015) y el Reglamento de Fomento de Propiedad Intelectual (Decreto de Rectoría 023/2015). Ambos instrumentos son de alta relevancia en tanto ofrecen un marco regulatorio institucional a actividades que se realicen para fortalecer la capacidad emprendedora de estudiantes y profesores.

1.2 Resumen Ejecución de Recursos del Convenio de Desempeño (\$ Nominales)

Cuadro de gastos para convenios de desempeño FDI 2012 (Armonización Curricular, Internacionalización de Doctorados, Intercambio y Movilidad Académica Internacional de Pregrado, Formación Inicial de Profesores, Formación Técnica Profesional)

Ítem	(1) Presupuesto vigente \$			(2) Gastos \$: Efectivo, comprometidos, total; al término de la ejecución 31/03/2016						\$ Saldo no gastado al término de ejecución		
	Mineduc	Institución	Total	Mineduc			Institución			Mineduc	Institución	Total
				(a) EFECTIVO	(b) COMPROMETIDO	(c = a+b) TOTAL	(d) EFECTIVO	(e) COMPROMETIDO	(f = d+e) TOTAL			
Formación de Recursos Humanos	241.897.408	0	241.897.408	171.235.590	70.661.818	241.897.408	0	0	0	0	0	0
Servicios de Consultoría	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos de Operación	375.102.592	8.200.000	383.302.592	289.020.996	86.081.596	375.102.592	0	8.200.000	8.200.000	0	0	0
Bienes	117.300.000	11.600.000	128.900.000	117.300.000	0	117.300.000	11.525.625	74.375	11.600.000	0	0	0
Obras	65.700.000		65.700.000	65.700.000	0	65.700.000	0	0	0	0	0	0
Otros Gastos (ESR, HACS)	0	66.200.000	66.200.000	0	0	0	47.039.713	19.160.287	66.200.000	0	0	0
Total	800.000.000	86.000.000	886.000.000	643.256.586	156.743.414	800.000.000	58.565.338	27.434.662	86.000.000	0	0	0

Notas: (1) **Gasto presupuestado \$:** corresponde al gasto presupuestado en el PMI reformulado, considerando las reitemizaciones aprobadas por el Ministerio de Educación durante el Período de Ejecución. (2) **Gasto \$: Efectivo, comprometido y total, MINEDUC e Institución, a la fecha de término legal de la ejecución.** Obtener esta información del sistema financiero UCI, a la fecha de término legal. La información presentada debe coincidir con la información del Sistema

*Financiero. Corresponde a los pagos girados con cargo a la cuenta del Convenio de Desempeño Institucional (efectivo) y los compromisos contables (comprometido) respaldados con documentos vigentes a la fecha señalada, tanto con cargo a los recursos del MINEDUC como a los compromisos Institucionales. La suma debe ser igual al total gastado a la fecha. (3) **(1)-(2)(\$ totales): Saldo no gastado al término ejecución:** corresponde a la resta del gasto presupuestado: MINEDUC, Institución, total menos los gastos efectivos y comprometidos al término de la ejecución: MINEDUC, Institución, total.*

1.3 Cuadro de gastos comprometidos

Los totales de gastos comprometidos registrados en este cuadro deben coincidir con lo registrado en el sistema financiero indicados en el cuadro anterior.

Ítem/Gasto comprometido	\$ totales	N° pagos	Mes o período de pago (mes/año) o (mes/año: inicio, término)	Tipo documento	Fecha documento
COSTOS DE FORMACIÓN RECURSOS HUMANOS					
Pasantías internacionales doctorados en tesis	70.211.818				
Pasantía Internacional Srta. María Paz Miró	5.442.664	3	Agosto 2016	Contrato	02/03/2016
Pasantía Internacional Sr. Angelo Sebastián Torres Arévalo	5.355.689	3	Mayo 2016	Contrato	15/03/2016
Pasantía Internacional Sr. Ignacio Beltrán González	9.848.300	3	Septiembre 2016	Contrato	30/03/2016
Pasantía Internacional Sr. Esteban Salazar Petres	5.369.761	3	Junio 2016	Contrato	30/03/2016
Pasantía Internacional Sr. José Dellis Rocha	5.132.427	3	Junio 2016	Contrato	30/03/2016
Pasantía Internacional Sr. Victor Montes Zambrano	7.070.393	3	Julio 2016	Contrato	30/03/2016
Pasantía Internacional Srta. Alejandra Hidalgo Gómez	5.440.107	3	Septiembre 2016	Contrato	30/03/2016
Pasantía Internacional Srta. Inés de	8.014.353	3	Agosto 2016	Contrato	30/03/2016

Freslon de la Freslonniere					
Pasantía Internacional Sra. Natalia Hurtado Miranda	5.199.289	3	Septiembre 2016	Contrato	30/03/2016
Pasantía Internacional Srta. Pamela Valenzuela	7.725.262	3	Julio 2016	Contrato	30/03/2016
Pasantía Internacional Srta. Patricia Zamorano Molina	5.613.573	3	Agosto 2016	Contrato	30/03/2016
Profesores visitantes extranjeros	450.000				
Profesores visitantes extranjeros Sra. Maarja Öpik	450.000	1	Abril 2016	Contrato	20/01/2016
Total gasto ítem	70.661.818				
GASTOS DE OPERACIÓN					
Operatividad Unidad de apoyo de actividades internacionales	2.635.668				
Contrato periodista Sr. Pedro Galindo	1.666.668	3	Remuneraciones mes de marzo, abril y mayo de 2016	Contrato	08/05/2014
Contrato apoyo administrativo Sra. Sandra Cifuentes	819.000	3	Remuneraciones mes de marzo, abril y mayo de 2016	Contrato	01/05/2014
Contrato apoyo difusión Sr. Luis Felipe Leiva	150.000	1	Remuneraciones de marzo de 2016	Contrato	17/11/2014
Contratación de académicos en áreas prioritarias	39.307.248				
Contrato académico Sr. Cristóbal Verdugo	17.466.008	8	Remuneraciones mes de marzo a octubre de 2016	Contrato de trabajo	01/03/2014
Contrato académico Sr. Javier Canales	21.841.240	10	Remuneraciones mes de marzo a diciembre de 2016	Contrato de trabajo	01/03/2015
Cursos internacionales en Chile	660.000				
Visita de especialista Sr. Joan Josep Guinovart Cirera	540.000	1	Mayo 2016	Contrato	30/03/2016
Coffe Break Sra. Soledad Mena	120.000	1	Abril 2016	Orden de compra N° 10081	24/03/2016
Aplicación de encuestas	637.444				

Prestación de Servicios Sr. Gastón Vergara	637.444	1	Julio 2016	Contrato	30/03/2016
Estudiantes extranjeros asistidos en ayudantías docentes	31.950.000				
Ayudantía Docente Srta. Liz Huamani	10.650.000	12	Marzo 2017	Contrato	30/03/2016
Ayudantía Docente Srta. Daniela Tejada	10.650.000	12	Marzo 2017	Contrato	30/03/2016
Ayudantía Docente Srta. María Laura Calero Carreño	5.325.000	6	Octubre 2016	Contrato	30/03/2016
Ayudantía Docente Srta. Raibel Janis Suarez Useche	5.325.000	6	Octubre 2016	Contrato	30/03/2016
Estudiantes nacionales asistidos en ayudantías de investigación	6.000.000				
Ayudantía Investigación Sra. Claudia Yefi	1.000.000	2	Agosto 2016	Contrato	23/03/2016
Ayudantía Investigación Sr. Héctor Enrique Mancilla Chávez	500.000	1	Abril 2016	Contrato	29/02/2016
Ayudantía Investigación Sr. Alejandro Javier Albornoz Pino	1.000.000	2	Mayo 2016	Contrato	29/02/2016
Ayudantía Investigación Sr. Alvaro Alejandro Figueroa Calderón	500.000	1	Mayo 2016	Contrato	25/09/2015
Ayudantía Investigación Srta. Adriana de Jesús Covarrubias Pinto	500.000	1	Mayo 2016	Contrato	29/02/2016
Ayudantía Investigación Sr. Moisés Gerardo Sandoval Concha	500.000	1	Mayo 2016	Contrato	29/02/2016
Ayudantía Investigación Sr. Alexis Enrique González Cárdenas	500.000	1	Mayo 2016	Contrato	29/02/2016
Ayudantía Investigación Sra. María Paz Peña Lagos	1.000.000	2	Mayo 2016	Contrato	26/08/2015
Ayudantía Investigación Sr. Sebastián Edmundo Alarcón Retamal	500.000	1	Mayo 2016	Contrato	26/08/2015
Cursos de Inglés	4.357.903				
Contrato profesor inglés Srta. Constanza Castillo	380.000	1	Honorarios mes marzo 2016 (imputado en mayo 2016)	Contrato	02/04/2015
Contrato profesor inglés Sr. Stephen Ford	760.000	1	Honorarios mes marzo 2016 (imputado en mayo 2016)	Contrato	02/04/2015

Movilidad Examen de Inglés Sr. César Marín	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Sr. Cristian Larrondo	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Sr. Felipe Baeza	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Sr. Ignacio Beltrán	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Sr. José Dellis Rocha	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Sr. Oscar Alocilla	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Srta. Francisca Acuña	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Srta. Hianara Bustamante	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Srta. Inés de Freslon dela Freslonniere	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Srta. Lisandra Flores	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Srta. María Francisca Stolzenbach	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Srta. Viviana Cavieres	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Movilidad Examen de Inglés Srta. Yennifer Arancibia	247.531	1	Abril de 2016	Contrato	30/03/2016
Otros Gastos de Operación	533.333				
Prestación de servicios Sra. Carmen Angulo	533.333	1	Junio 2016	Contrato	30/03/2016
Total gasto ítem	86.081.596				
Total comprometido	156.743.414				

Se envió a nuestro analista Sr. Fernando Frick con fecha 29 de marzo de 2016, un detalle con todos los contratos de los gastos comprometidos y el respaldo de copias de los documentos, lo cual fue autorizado por él con fecha 30 de marzo de 2016.

1.4 Análisis de la Ejecución Financiera

Con respecto al nivel de ejecución, se detalla a continuación por ítem:

- **Recursos Humanos:** Nivel de ejecución óptimo, pero existieron algunos inconvenientes durante la vigencia del proyecto específicamente en el ítem pasantías internacionales esto debido principalmente a una adjudicación más baja de la esperada en pasantías en el extranjero, lo cual se revirtió en la última fase del PMI. Con respecto a éstas, a la fecha de cierre fueron adjudicadas un total de 38 sobre 45 vacantes. Adicionalmente se realizaron cinco pasantías con otras fuentes de financiamiento, por tanto a la fecha de cierre se efectuó un total de 43 pasantías en el extranjero.

Se informa que los recursos asignados a 12 asistencias a congresos internacionales para estudiantes que presentan sus resultados de investigación como primer autor y que se complementan con los objetivos de la Pasantía fueron utilizados en su totalidad.

Por último, este ítem considera las visitas de especialistas, en el cual se utilizaron un 97% de los recursos asignados antes de la fecha de cierre del PMI, sólo dejando comprometido un monto para el viático de una visita de especialista.

El nivel de ejecución de recursos es de un 100% con respecto a los recursos asignados.

- **Bienes:** Nivel de ejecución óptimo, se realizaron todos los procedimientos de compras y se realizaron los pagos respectivos, lo cual que implica un 100 % de ejecución de los recursos en este ítem.
- **Obras:** Nivel de ejecución óptimo, las obras mayores se realizaron, fueron recepcionadas conforme en su totalidad y se generaron los pagos, lo que implica un 100 % de ejecución de los recursos en este ítem.
- **Costos Operacionales:** Nivel de ejecución óptimo, se realizaron en su gran mayoría las actividades programadas, quedando

comprometidos recursos para las remuneraciones de las 2 contrataciones de académicos; honorarios de los 2 profesores de inglés; movilidad de 13 estudiantes para rendir examen de inglés; honorarios para personal administrativo y profesional para la gestión del CD; honorarios profesional aplicación de encuestas; ayudantías docentes; ayudantías de investigación y honorarios profesional para confección de Informe autoevaluación del proyecto.

En el caso del ítem Cursos Internacionales se dejó solo comprometida el viático de la visita de un especialista y un coffee break relacionado a la misma actividad.

El nivel de ejecución es de un 100 % con respecto a los recursos asignados.

En definitiva, considerando los gastos comprometidos a la fecha (*) el presupuesto asignado al año 2015 (\$ 800.000.000.-) tiene una ejecución de 100%.

() Se considera como comprometido el pago de remuneraciones y honorarios hasta la ejecución completa de los recursos asignados para cada contratación.*

Con respecto a las reitemizaciones realizadas, se autorizaron un total de diez durante la duración del proyecto, las cuales tenían como objetivo utilizar de mejor forma los recursos de acuerdo al funcionamiento real del PMI. Los factores que influyeron en la solicitud de dichas reitemizaciones fue la baja adjudicación de pasantías internacionales en especial el año 2014 (lo cual se revirtió el año 2016) y por otro lado una mayor cantidad de estudiantes candidatos para obtener ayudantías docentes y de investigación.

Fundamentar la existencia de gastos comprometidos y referirse a eventuales factores de riesgo en su ejecución.

Uno de los factores que fundamenta la existencia de gastos comprometidos fue la dificultad de cumplir la meta de las pasantías internacionales de los estudiantes, principalmente por motivos de índole personal de cada uno de ellos. Se utilizaron múltiples estrategias con el fin de aumentar el número de pasantías adjudicadas, lo cual tuvo sus frutos en el primer semestre de este año 2016 y por tanto implicó dejar comprometidos recursos para once pasantías internacionales que se realizarán durante este año.

Con respecto a los gastos comprometidos de operación del PMI, específicamente existen dos subítemes que suman un 83% del total, los cuales corresponden a contrataciones de académicos y ayudantías docentes. En el caso del primero, los gastos comprometidos se justifican debido a que cuando se formuló el proyecto se consideró la contratación a partir del mes 1 del año 1, lo cual nunca ocurre, puesto que el proyecto comienza una vez que se entrega la autorización desde MECESUP que, en este caso, ocurrió en abril de 2013.



En el caso del segundo, la asignación de estos recursos como gastos comprometidos se basan en la importancia que tiene mantener en los distintos programas a los estudiantes extranjeros hasta su postulación a CONICYT.

De acuerdo al análisis de los gastos comprometidos, creemos que es baja la probabilidad de no ejecutarse los gastos comprometidos, debido a que está programado con los estudiantes e institución donde se realizará la estadía y, por otro lado, las ayudantías docentes son de estudiantes que ya comenzaron sus estudios este año.

2 Aspectos relevantes sobre implementación del Convenio de Desempeño

2.1 Organización responsable del Convenio de Desempeño

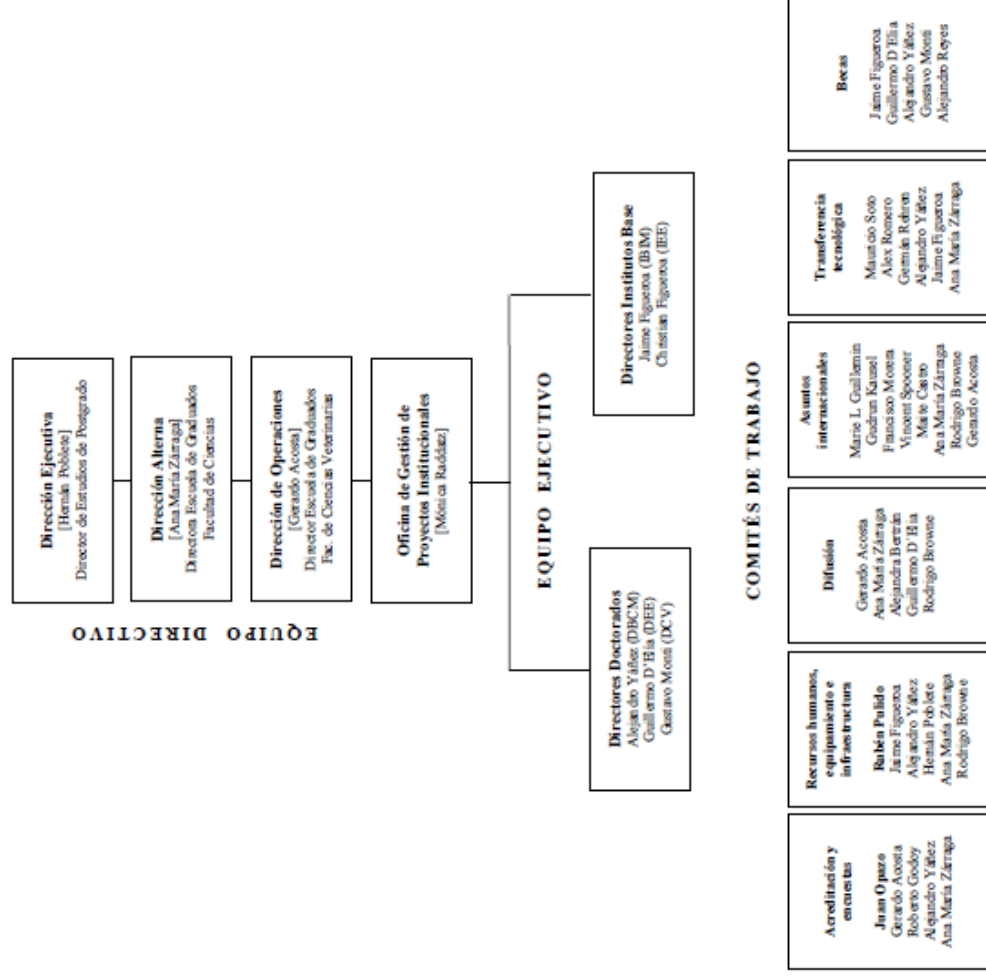
En su diseño original, el PMI se organizó en base a un modelo constituido por dos equipos. Un **Equipo Directivo** encargado de la conducción del PMI, de la comunicación directa con las autoridades universitarias y de la coordinación con el equipo ejecutivo. Este equipo estaba conformado por el entonces Director de Estudios de Postgrado, Hernán Poblete, en calidad de Director Ejecutivo, y por los Directores de las Escuelas de Graduados de la Facultad de Ciencias, Ana María Zárraga, y de la Facultad de Ciencias Veterinarias, Gerardo Acosta, la primera en calidad de Directora Alternativa del PMI y el segundo en calidad de Director de Operaciones. A este equipo se incorporaba la Oficina de Gestión de Proyectos Institucionales, OGPI, representada entonces por su jefa responsable, Mónica Raddatz, y la ingeniero de proyectos, Carola Rojas, como ejecutivos para el apoyo de la gestión del proyecto. Esta Oficina tiene, de hecho, por misión coordinar las acciones administrativas y financieras de los proyectos dentro de la universidad y en particular aquellos con Mecesusup. El proyecto contaba además con personal de apoyo administrativo y de secretaría, e incluyó también la participación de una periodista a tiempo parcial que ejercía labores similares en la unidad de Relaciones Públicas de la universidad.

El Equipo Directivo se complementaba con un Equipo Ejecutivo integrado por los directores de los tres programas de doctorado del PMI y los directores de los dos institutos base donde se ejecutan la mayor parte de las actividades de los Doctorados en Biología Celular y Molecular (DBCM) y en Ecología y Evolución (DEE).



El proyecto, en su fase inicial, incluyó también la organización de Comités de Trabajo constituidos por un número importante de académicos, los Directores de Escuela, los Comités de Mención y la Dirección de Postgrado. El propósito de ese diseño fue que los actores principales en la ejecución del proyecto sean los Comités de Mención de cada programa de doctorado, Directores de Instituto y Directivos. De esta forma, se mantendría un canal directo entre el directorio del proyecto y los comités de programa para responder a las necesidades de los programas y, a su vez, para que los académicos de los programas se comprometieran con la ejecución de los objetivos. Adicionalmente, se invitó a participar a académicos que mantenían activa alianza de trabajo internacional para la organización de las Escuelas de Verano y para la concreción de convenios y cursos.

Modelo inicial de gestión del PMI



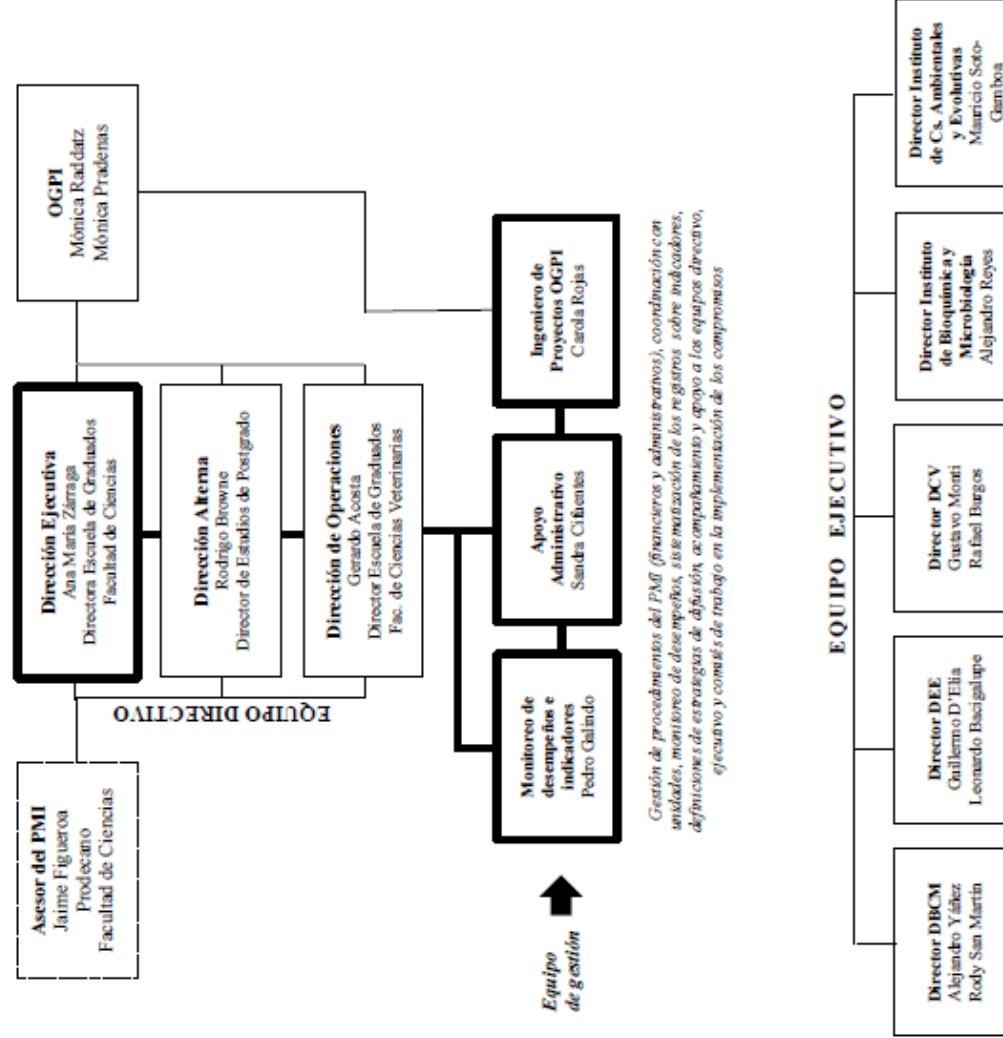


Esta organización fue derivando en un grupo ejecutor del proyecto constituido por la Dirección del proyecto y los Comités de Mención, representados por el Director de programa. Esto agilizó la toma de decisiones, la resolución de problemas y la detección oportuna de necesidades para sustentar la internacionalización y transversalidad en la ejecución académica.

En un periodo que incluye en paralelo el cambio de las máximas autoridades de la universidad y la llegada de un nuevo equipo de Rectoría, el Equipo Directivo mantuvo parte de su estructura original pero optó por delegar las funciones de Dirección Ejecutiva a la Directora de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias, Ana María Zárraga, y el nuevo Director de Estudios de Postgrado, Rodrigo Browne, asumió como Director Alterno mientras la Dirección de Operaciones se mantuvo sin modificaciones.

En esta nueva fase, el Equipo Directivo replanteó parte de su diseño al hacer explícito, en funciones de apoyo directo a la Dirección Ejecutiva, un 'equipo de gestión' integrado por la ingeniero de proyectos de la OGPI, a cargo de la gestión de procedimientos del PMI (financieros y administrativos), la secretaria del proyecto (Sandra Cifuentes), responsable de las tareas de apoyo administrativo y la incorporación de un profesional periodista (con experiencia en organismos internacionales y monitoreo de sistemas de información), a cargo de definir y ejecutar estrategias y materiales de difusión para los distintos objetivos del PMI e implementar un sistema de registro, monitoreo y sistematización de los desempeños comprometidos y sus indicadores.

Modelo de gestión del PMI reformulado



Como se ha señalado, uno de los impactos inesperados del PMI refiere a las acciones emprendidas para insertar el postgrado en distintas unidades de la universidad necesarias para atender el postgrado en sus aspectos nacional e internacional. Este fue un cambio inédito pues antes de este PMI dichas unidades no atendían postgrado. Estas unidades incluyen, entre otras, la Dirección de Asuntos Estudiantiles (bonos de alimentación, sala cuna, centro de salud, pase escolar, entre otros), Unidad Relaciones Internacionales (formalización de convenios, acuerdos con extranjería local para atender a los estudiantes internacionales), Unidad de Movilidad Estudiantil, Departamento de Registro Académico (certificados de equivalencias de notas, de programas), Unidad de Análisis Institucional (mantenimiento de estadísticas, recopilación de datos), Dirección de Investigación y Desarrollo (registro de proyectos, incentivos a las publicaciones), Biblioteca Central (cursos de capacitación, habilitación de pases) y la misma Dirección de Estudios de Postgrado que participó activamente en la gestión de vinculación entre unidades, la implementación del programa de inglés para postgrado, beneficios a estudiantes y transferencia de los resultados al resto de los programas de doctorado de la UACH.

Por el lado académico, este proyecto logró activar los Comités de Mención respecto de su responsabilidad en la administración académica de los programas, en su preocupación por fortalecer convenios de trabajo con instituciones internacionales a través de las pasantías de estudiantes, mejorar indicadores de graduación oportuna, de cursos internacionales, y mantener un programa activo de vigilancia del avance de los estudiantes.

2.2 Logros del Convenio de Desempeño (comprometidos y no previstos)

Síntesis de logros previstos

Consolidación de vínculos de cooperación relevante con centros de excelencia de reconocido prestigio internacional: El proyecto logró tempranamente cumplir con el compromiso de que cada programa del PMI contara con convenios de doble grado con centros de excelencia internacionales. Ilustrativo de esta consolidación de vínculos es la colaboración con CNRS-UPMC que se vio especialmente intensificada en el periodo, por un lado, a través de la agilización del trabajo de tesis de un estudiante candidato al doble grado, en su estadía en la Estación Biológica de Roscoff (Francia) y la estadía en Valdivia de investigadores del CNRS y de Texas A&M University. A esos logros se añade, entre otros, la renovación de un acuerdo de intercambio con la Facultad de Medicina de la Universidad de Munich (LMU Munchen), de alcance puntual para el DBCM para la realización de estadías de investigación de hasta doce meses en la Universidad de Munich; la potencial activación de una cotutela en el marco del Acuerdo de Cooperación entre

Justus Liebig Giessen (JLU), Alemania, y la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UACH; la plena vigencia activa del Acuerdo para la Creación de una Unidad Conjunta de Investigación sobre Biología Evolutiva y Ecología de Algas UMI EBEA, CNRS (Francia), PUC (Chile) y UACH, suscrito en París, 2014; el avance en la homologación de créditos y extensión del Programa de Doctorado Binacional a otras regiones por parte de la Universidad de Regensburg; el inicio de conversaciones para activar un potencial convenio conducente a cotutela con el Instituto Curie de Francia. Estos ejemplos de cooperación relevante se suman al amplio número de instituciones prestigiosas con las que hemos dinamizado el vínculo, ya sea a través de la realización de pasantías de los estudiantes de los programas, proyectos de investigación conjuntos o visitas de académicos a los programas en las escuelas de verano y en un número de cursos realizados

Incremento sostenido y por sobre la meta de la matrícula internacional. El incremento en la matrícula internacional se ha consolidado como uno de nuestros desempeños más relevantes del periodo. La meta propuesta de lograr que, al término del PMI, al menos uno de cada cuatro de los nuevos ingresos en los tres programas correspondiera a estudiantes extranjeros, se ha alcanzado significativamente por encima de lo previsto. El logro efectivo en el periodo (30%) es significativamente superior a lo comprometido (25%). Este logro se ve afianzado, además, por lo adelantado para la matrícula del año 2016. De un total de 22 estudiantes seleccionados para incorporarse a los programas en 2016, 13 de ellos corresponden a estudiantes internacionales. Es decir, 59%. La distribución de matrícula internacional por programa quedaría potencialmente del siguiente modo para 2016: 63% en el DBCM, 80% en el DEE y 59% en el DCV. Si bien la matrícula efectiva eventualmente exhibirá modificaciones, lo anticipado evidencia un claro desempeño notable orientado a dar sostenibilidad a este compromiso específico.

Incremento significativo de las tasas de graduación oportuna y fuerte apoyo a la finalización de tesis. Este es un logro del periodo particularmente notable toda vez que en los informes previos advertíamos que el bajo de número de graduados se presentaba como uno de nuestros mayores déficits. Tal como se detalla en el objetivo específico 2, se pudo lograr una reducción cercana a cero en el número de estudiantes rezagados en los programas. Un factor decisivo en ese proceso fue el estrecho seguimiento de los estudiantes por parte de los comités de tesis y los beneficios otorgados para agilizar la finalización de la investigación doctoral con recursos del PMI. Como se constata con más detalle en los objetivos específicos, registramos al cierre del año 3 resultados notablemente por sobre lo comprometido, en el apoyo a la finalización de las tesis de los estudiantes, con un total acumulado 47 tesis apoyadas: 21 de ellas con recursos del PMI en la modalidad de ayudantías para término de tesis y ayudantías para tesis en cotutela con la empresa.

Incremento robusto de la productividad científica: El incremento comprometido al cierre del proyecto era alcanzar un total acumulado de 502 artículos como suma de la productividad de un claustro de 65 académicos. Nuestro resultado acumulado al cierre del año 3, entre ese número de académicos, es de 530 artículos. Es decir, seis por ciento por sobre lo comprometido para los tres años del PMI. El proyecto comprometió elevar en 31% la productividad por académico al cierre del PMI. La meta propuesta fue tempranamente alcanzada el año 2 (2014). Se trata de un desempeño especialmente notable no sólo por el volumen de artículos acumulado sino también por su distribución entre el claustro. En el periodo del PMI logramos elevar de 55% a 75% el número de académicos con al menos dos artículos por año. La productividad es también cualitativamente robusta: (i) el porcentaje de artículos en revistas de alto impacto (indexadas en ISI Thomson Reuters) supera el 90%; (ii) al menos dos tercios de los artículos del periodo corresponderían a publicaciones en coautoría con colaboradores internacionales; y (iii) aproximadamente una de cada cinco incluiría colaboración con empresas o con agencias de gobierno vinculadas al sector productivo.

Valorización y transferencias de conocimiento (I-D): Tal como se documentó en el último informe semestral, este objetivo se logró cumplir tempranamente en su totalidad y con resultados notablemente por sobre lo comprometido en varios de sus componentes (por ejemplo, logramos al término del segundo año siete solicitudes de patentes de tres comprometidas como total para el cierre del PMI). A ese logro de los desempeños comprometidos, se añade la formalización, en ceremonia oficial realizada en octubre pasado, de dos instrumentos institucionales con repercusión directa en este objetivo: el nuevo reglamento de propiedad intelectual Decreto de Rectoría 022/2015 Política de Propiedad Intelectual y el Decreto de Rectoría 023/2015 Reglamento de Fomento de Propiedad Intelectual. Ambos reglamentos son de alta relevancia en tanto ofrecen un marco regulatorio institucional a actividades que se realicen para fortalecer la capacidad emprendedora de estudiantes y profesores.

Logros tempranos y no previstos

El conjunto de desempeños especialmente notables descrito arriba y, en general, el alto grado de logro del PMI en su conjunto, no hubieran sido posibles, sin una intervención en un número de aspectos no declarados como explícitos en la formulación original del PMI y que involucran dos familias de resultados no previstos: una se relaciona con la asimilación y fuerte involucramiento, por parte del claustro académico, de los objetivos del PMI en el plano sustantivo de sus líneas de investigación y capacidad instalada en el marco del PMI, como recursos para potenciar la transversalidad disciplinaria que da sello al programa; la otra refiere al profundo



proceso de readecuación institucional iniciado por la universidad, considerada en su conjunto, como consecuencia directa de los cambios introducidos por el PMI.

a) Impacto en la transversalidad disciplinaria

A nivel académico, este PMI ha sido clave para potenciar la interacción entre los investigadores del claustro académico de los distintos programas y el compromiso con su desarrollo. Como resultado se han impartido cursos y seminarios con enfoque interdisciplinario, se ha potenciado significativamente la participación de académicos investigadores extranjeros en los programas y se incorporó el uso del inglés en los cursos y exámenes. Estos resultados se ven complementados con el alto número de pasantías realizadas por los estudiantes. Si bien en este aspecto puntual aún nos mantenemos en un nivel de logro parcial (llevamos a la fecha 71% de lo comprometido), lograr que, en tres años, 32 estudiantes realizaran estadias de investigación en centros de excelencia materializa un cambio de proporciones para esos programas respecto del periodo anterior al PMI. Ese número, además, se verá incrementado al cierre del PMI en marzo de 2016. A ello se suma el cambio de nivel básico a intermedio en inglés por parte de los estudiantes. Por otro lado, el equipamiento de punta adquirido por el proyecto está de fácil acceso a los estudiantes de los tres programas, quienes lo utilizan para el desarrollo de sus tesis.

Como sustento de la transversalidad disciplinaria, este mayor involucramiento del claustro, en términos del intercambio entre académicos y sus líneas investigación, cobró particular relevancia institucional en el periodo de este informe, con la puesta en marcha de la iniciativa Núcleos de Investigación de Excelencia UACH 2015-2018, propiciada desde Rectoría y llevada adelante desde la Dirección de Investigación y Desarrollo. Esta iniciativa, en la que académicos de los claustros del PMI tienen una participación significativa, persigue potenciarla investigación interdisciplinaria e integrativa, a través del apoyo a seis núcleos transdisciplinarios, como herramienta de intervención en las redes intramuro de investigación existentes en la institución. Se busca con esta iniciativa potenciar y complementar las distintas capacidades de investigación en la UACH y orientar esos esfuerzos hacia el desarrollo de investigación multidisciplinaria de alto impacto y se genere por esa vía un mayor número de publicaciones científicas, redes científicas nacionales e internacionales y fortalecimiento de equipos de trabajo. Con esta iniciativa, que compromete recursos por para más de cien millones anuales por un periodo de tres años, da un sólido sustento al compromiso del PMI de potenciar la transversalidad disciplinaria como sello único articulador de los programas.

b) Impacto en la gestión institucional

La segunda familia de resultados no previstos atañe, como señalábamos, a la institución en su conjunto y puede considerarse una consecuencia directa de la transferencia y asimilación institucional de los compromisos del proyecto, llevada adelante con especial énfasis en el tercer año de ejecución, a fin de darles sostenibilidad en el tiempo. Este aspecto se aborda en detalle en los apartados siguientes.

2.3 Principales transformaciones institucionales obtenidas con el PMI

Tal como se ha documentado ampliamente en los diversos informes de avances de este PMI, una familia de resultados no previstos particularmente relevante atañe a la institución en su conjunto y puede considerarse una consecuencia directa de la transferencia y asimilación institucional de los compromisos del proyecto, llevada adelante con especial énfasis en éste el tercer año de ejecución, a fin de darles sostenibilidad en el tiempo. Los cambios introducidos por el PMI han conducido a un profundo proceso de readecuación y reconfiguración de la estructura organizativa de la universidad.

El PMI inició durante 2014 acciones para la incorporación y coordinación del postgrado con las distintas unidades de la universidad, primero, con el fin de responder a los requerimientos específicos de los estudiantes internacionales y de postgrado en general; y segundo, por la necesidad de contar con información crítica para el proceso de internacionalización cuyo registro y seguimiento involucra a esas unidades. Este resultado no planificado fue evaluado como “uno de los aspectos más singulares” de logro alcanzado por el proyecto al cierre de ese año, toda vez que “visibiliza el posgrado, lo singulariza y obliga a la universidad a darle atención particularizada y específica”.² En la práctica, esta línea de acción implicó coordinar e insertar por primera vez el postgrado en un amplio conjunto de reparticiones de la estructura orgánica de la universidad. La Unidad de Relaciones Internacionales, por ejemplo, comprometió impulsar la generación de convenios activos con instituciones de excelencia; la Dirección de Asuntos Estudiantiles incorporó en su misión atender las necesidades de los estudiantes de postgrado, nacionales e internacionales; el Departamento de Registro Académico inició la adaptación de sus procedimientos para el registro adecuado de las actividades de postgrado y facilitar así el seguimiento de los estudiantes, las postulaciones a becas y el apoyo a los procesos de acreditación internacional. El Departamento de Movilidad Estudiantil, por su parte, comenzó a operar como la entidad facilitadora de la gestión con extranjería

² Equipo de Seguimiento DFI, Evaluación de Informe de Avance Anual 2014: PMI AUS 1203. Documento #0244/15 (Santiago: Departamento de Financiamiento Institucional, Ministerio de Educación, 25 de febrero de 2015), 3.



para la inserción de los estudiantes internacionales. Las unidades involucradas iniciaron de este modo el trabajo de coordinación para el caso con las Escuelas de Graduados y la Dirección de Estudios de Postgrado.

2.4 Mecanismos de sustentabilidad e institucionalización de acciones del Convenio.

En cuanto a las acciones y estrategias para la institucionalización, proyección y sustentabilidad de este PMI, se puede indicar que en lo que concierne a las contrataciones, éstas se han consolidado a nivel institucional, participando activamente de actividades académicas externas y de la UACH, en complemento directo con los planes y programaciones que las Facultades y la Universidad han estipulado para ello. En concreto, los nuevos académicos han firmado su convenio de desempeño por los próximos tres años, proyectando su trabajo tanto a nivel de seguimiento del proyecto como de compromiso con la UACH.

Como ya se ha indicado, uno de los aspectos de mayor valor institucional desde la implementación de este proyecto fue el surgimiento y visibilidad de necesidades fundamentales en lo que a estudios de postgrado se refiere. En este sentido, y como efecto directo del PMI, la universidad se comprometió a consolidar áreas que estaban solamente consideradas a nivel de pregrado como son el aseguramiento de la calidad e innovación curricular, movilidad estudiantil, relaciones internacionales, asuntos y beneficios estudiantiles, etc., ampliando sus recursos a la universidad en su conjunto. Estas acciones lograron el compromiso concreto de la Corporación como también su proyección en lo que concierne al área de postgrado y su formalización en cuanto a internacionalización.

En palabras del Rector: “Este PMI ha enriquecido y aportado un fuerte dinamismo a las actividades de postgrado de nuestra casa de estudios. Nos parece especialmente relevante el modo en que la ejecución de este convenio ha contribuido, como resultado imprevisto, a fortalecer la gestión institucional de la Universidad y a mejorar nuestro autoconocimiento en aspectos claves para la actualización de las normas que rigen la cultura de una organización compleja como la nuestra. Hemos emprendido, en consecuencia, una reorganización importante del postgrado en su conjunto. Una decisión clave, en este sentido, derivada de los compromisos adquiridos en el contexto de este convenio, y con miras a asegurar su sustentabilidad, ha sido la inclusión explícita de la internacionalización del postgrado como uno de los ejes estratégicos en nuestra propuesta de Plan Estratégico Institucional para el periodo 2016-2019, elaborada en un proceso participativo, en amplio diálogo con todos los estamentos de la comunidad UACH, de modo tal de contar con un proyecto compartido que nos permita la cohesión y el trabajo conjunto.”

En lo puntual, el Plan Estratégico 2016-2019 compromete como líneas acción un número aspectos claves para la sustentabilidad del PMI. Entre otros, compromete incrementar el número de convenios activos de doble graduación; implementar de modo extensivo el sistema de créditos transferibles (SCT) en los programas de postgrado; aumentar el número de estadías en el extranjero de los estudiantes de doctorado y la movilidad internacional de académicos; incrementar las tasas de postulación a los programas mediante el posicionamiento de las actividades de postgrado a nivel nacional e internacional; y fortalecer la política de beneficios para estudiantes de postgrado.

El Plan contempla asimismo otras líneas de acción de repercusión directa para institucionalización de los objetivos del PMI. Por ejemplo, se enuncia como objetivo estratégico incrementar la investigación transdisciplinaria y la productividad científica, mediante la creación de núcleos inter y trans disciplinarios de investigación de excelencia. Esta línea de acción específica, ya en marcha a través de la iniciativa Núcleos de Investigación de Excelencia UACH 2015-2018, llevada adelante desde la Dirección de Investigación y Desarrollo, persigue potenciar y complementar las distintas capacidades de investigación en la UACH, orientar esos esfuerzos hacia el desarrollo de investigación multidisciplinaria de alto impacto y generar por esa vía un mayor número de publicaciones, redes científicas nacionales e internacionales y fortalecimiento de equipos de trabajo. Como anticipado en una sección previa, con esta iniciativa, que compromete recursos por más de cien millones anuales por un periodo de tres años, se da un sólido sustento al compromiso del PMI de potenciar la transversalidad disciplinaria como sello único articulador de los programas.

Los siguientes son ejemplos puntuales de acciones emprendidas en el periodo de este informe, precisamente destinadas a la institucionalización de los objetivos del PMI y su sustentabilidad futura:

1. Inclusión explícita de la internacionalización del postgrado entre los ejes del Plan Estratégico de la UACH 2016-2019.
2. Inclusión formal del postgrado en las distintas unidades de la estructura organizativa de la universidad.
3. Inclusión del postgrado en la cartera de beneficios de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (asignación de una asistente social exclusiva para estudiantes de postgrado, acceso a los servicios de sala cuna y a todas las prestaciones de atención primaria ambulatoria³ del Centro de Salud de la universidad).

³ En la actualidad, el valor de estas prestaciones en el Centro de Salud Universitario es igual a cero para estudiantes que cuentan con previsión propia (Fonasa o Isapres) y de un sistema de aranceles mínimos para estudiantes sin previsión, en los siguientes montos: \$3.000 por consulta en medicina general; \$4.200 por consulta en especialidades médicas; y \$4.800 por atención odontológica.

4. Proyecto de Creación de Nueva Vicerrectoría de Investigación.
5. Readecuación de procedimientos para atender la recepción e inserción en el país y la universidad de los estudiantes extranjeros en los programas. Se resolvió que la entidad dentro de la estructura organizativa de la universidad responsable de atender la inserción y orientación de los estudiantes internacionales de postgrado será la Unidad de Movilidad Estudiantil. Esta unidad había estado hasta ahora dedicada sólo la atención de estudiantes de pregrado. Movilidad Estudiantil comenzó el primer semestre de 2015 a adecuar sus protocolos para ampliarlos a la atención a estudiantes de postgrado.
6. Creación de un Consejo de Relaciones Internacionales con representantes de cada facultad.
7. La Unidad de Relaciones Internacionales inició en el periodo del PMI acciones para potenciar la formalización de convenios, mejorar sus sistemas de información para el seguimiento de los convenios activos e incorporar entre sus tareas acciones de difusión de los programas en internacionalización.
8. Formalización de instrumentos institucionales orientados a fortalecer la capacidad de transferencias de conocimiento (Reglamento sobre Política de Propiedad Intelectual [DR 022/2015] y Reglamento de Fomento de Propiedad Intelectual [DR 023/2015]).
9. Diseño e implementación de una nueva plataforma informática para la gestión, sistematización y seguimiento de información de las actividades de postgrado.
10. Aprobación y entrada en vigencia en 2015 de un nuevo Reglamento de Escuelas de Graduados.
11. Proyecto de actualización de Políticas de Postgrado de la universidad.
12. Proyecto de elaboración de un nuevo Reglamento General de Doctorado.
13. Elaboración de un Reglamento Institucional sobre Cotutelas y Doble Graduación.
14. Habilitación de una Casa de Huéspedes que, en sintonía con los cambios en la estructura institucional descritos, se decidió denominar Casa de Investigación y Postgrado. En el periodo de transición hacia la nueva Vicerrectoría, se determinó situar la Casa bajo el alero administrativo de la Vicerrectoría Académica. Cuenta ya además con un código presupuestario propio y se hizo un catastro pormenorizado de su inventario a través de la Oficina de Activo Fijo de la Contraloría de la universidad. Se implementó, asimismo, un protocolo de uso y mantención a través de la Dirección de Servicios. Se resolvió también especificar su uso como espacio de hospedaje para estadías transitorias de visitas de postgrado, en el contexto de cursos internacionales, estadías de investigación o recepción de estudiantes extranjeros en sus fases de instalación en la ciudad, con prioridad en los programas en internacionalización. Al momento de cierre de este informe, la Casa se encuentra plenamente operativa y ha recibido a la fecha un total de 38 hospedados.
15. Extensión del programa de inglés del PMI al postgrado en su conjunto: El Consejo de Postgrado (que integran los directores



de las diez Escuelas de Graduados de la universidad) acordó ampliar la incorporación del programa de inglés, creado en el marco del PMI, a cada una de las Escuelas de Graduados. Este acuerdo se halla actualmente en fase de diseño.

16. Puesta en marcha de la iniciativa Núcleos de Investigación de Excelencia UACH 2015-2018, propiciada desde Rectoría y llevada adelante desde la Dirección de Investigación y Desarrollo.

2.5 Cumplimiento de compromisos derivados de la implementación del Convenio

Al cierre del PMI, contamos con un nivel de cumplimiento sustantivo de aproximadamente 97% en lo concerniente a los compromisos de desempeño. Esto se encuentra en concordancia directa con el nivel de cumplimiento de ejecución presupuestaria al cierre del proyecto que alcanza el 100%. Por cumplimiento sustantivo nos referimos a desempeños comprometidos con un logro de 100% al cierre del PMI. Se excluyen de ese porcentaje los desempeños con un logro parcial y aquellos para los cuales la información que los sustenta se halla todavía en proceso de sistematización.

En lo que respecta a compromisos no especificados entre los indicadores pero detallados en el Decreto Exento, podemos también informar que se hallan todos adecuadamente cumplidos. Por ejemplo, tal como estipula una de las cláusulas del Decreto, hemos implementado un sitio web destinado de modo específico a facilitar el seguimiento, promover la transparencia pública y posibilitar el escrutinio ciudadano de toda la información sobre los avances, hitos y compromisos adquiridos. El sitio puede consultarse en la dirección <http://aus1203.uach.cl> y se ha implementado sobre una política de actualización periódica por trimestres. Este sitio se complementa con un sitio web también informativo del proyecto pero orientado específicamente a la comunidad universitaria de la UACH, disponible en la dirección <http://doctoradosinternacionales.uach.cl> y actualizado en base a las actividades del día a día del proyecto. De modo adicional, se complementó las páginas existentes con una página de Facebook principalmente orientada a la difusión hacia estudiantes (los tres sitios se ilustran en las páginas siguientes).

En lo relativo al Anuario, se hizo inclusión de los resultados del PMI, como comprometido, en la Memoria Anual de la universidad en su versión 2014 (publicada en mayo de 2015) y se envió la versión a 2015 para su inclusión en la Memoria Anual correspondiente al último año y que se publicará a fines del primer semestre de 2016. Se ha comprometido, asimismo, incluir en la Memoria Anual de 2017 los resultados actualizados de este PMI al momento del cierre.



Tal como se ha indicado en diversos puntos previos, parte sustantiva de las tareas imprevistas para la consecución de este PMI se relacionan con la puesta en marcha de procedimientos destinados a corregir un déficit transversal en los sistemas de información de las actividades de postgrado. La inclusión de los resultados del PMI en el Anuario de la universidad ha permitido, de este modo, no sólo dar cuenta de los avances del PMI en ese instrumento de rendición de cuentas sino también reflejar, de paso, los avances derivados del proceso mismo de corrección de déficits con la presentación de información cualitativamente mejor procesada en lo pertinente al PMI.

Durante la ejecución del proyecto se crearon, además, un número de materiales de difusión para propósitos específicos. Entre ellos, la realización de tres videos para la difusión de cada uno de los programas; una presentación en versión cuadernillo para la presentación de los programas en eventos o instituciones internacionales y documentos de difusión focalizada, por ejemplo, para documentar el proyecto ante entidades como la CNA o equivalentes o para socializar los resultados entre el claustro académico o las autoridades.

Internacionalización de Doctorados | UACH



[Presentación](#) [El Convenio](#) [Equipo](#) [Objetivos](#) [Avances](#) [Concursos](#) [Documentos](#)

Search

Este sitio tiene por propósito facilitar el seguimiento, promover la transparencia pública y posibilitar el escrutinio ciudadano de toda la información sobre los avances, hitos y compromisos adquiridos en el marco del **Convenio de Desempeño sobre Internacionalización de Doctorados AUS 1203**, suscrito entre la Universidad Austral de Chile y el Ministerio de Educación mediante **Decreto Exento** en diciembre de 2012.

Los Convenios de Desempeño en Internacionalización de Doctorados son un contrato entre el Ministerio de Educación y un selecto conjunto de universidades chilenas, por medio del cual éstas comprometen desempeños notables que impliquen un mejoramiento institucional significativo (esto es, cambios que las instituciones no habrían podido llevar adelante por sí solas), en este caso, destinado a potenciar la calidad, pertinencia y posicionamiento internacional, tanto de los mejores programas de doctorado existentes en Chile, como de nuevos programas que, en forma interdisciplinaria, busquen la creación y gestión de conocimientos orientados a la solución de problemas complejos del país. Se espera de las instituciones que un Convenio de Desempeño en este ámbito logre producir un incremento significativo de la productividad y competitividad de los programas de doctorado incluidos y un mayor compromiso con las prioridades del desarrollo nacional y regional a través de la innovación.



UACH | Intranet | Buscar



Internacionalización Programas de Doctorado UACH

Doctorado Cs. Mención Biología Celular y Molecular | Doctorado Cs. Mención Ecología y Evolución | Doctorado Cs. Veterinarias



“A synthetic biology approach to programming morphogenesis in bacterial colonies”

1 2 3 4 5 6

POSTULACIONES | CONICYT | AUSTRAL - ONICS | Biblioteca UACH | DOCUMENTOS | NOTICIAS

Facebook interface showing the profile of "Internacionalización De Doctorados Uach".

Search bar: Busca personas, lugares y cosas

Navigation: Internacionalización Inicio

Profile Name: Internacionalización De Doctorados Uach

Activity: Ver registro de actividad

Menu: Biografía Información Amigos 279 Fotos Más

Left Column:

- ¿Cuál es tu cargo en Universidad Austral de Chile?
- Trabaja en Universidad Austral de Chile
- Estudió en Universidad Austral de Chile
- Vive en Valdivia
- De Valdivia
- Nació el 7 de septiembre de 1954
- Fotos

Right Column:

¿Qué estás pensando?

Post by Internacionalización De Doctorados Uach (4 de enero a las 11:07):

UCh Postgraduate Summer Course 2016 Graduate School
Population genetics in species with complex life cycles
January 04th to January 8th
Contact: leylacardenas1@gmail.com, marieaure.gullemin@gmail.com

Interactions: Me gusta, Comentar, Compartir

2.6 Desafíos y actividades críticas para la institucionalización

Este PMI se ha desarrollado desde sus inicios poniendo énfasis el primer año en el fortalecimiento de las capacidades e infraestructura al interior de la UACH. Durante el segundo año, el énfasis principal de las acciones estuvo en el levantamiento pormenorizado y ordenamiento de la información así como en la revisión cuidadosa del alcance material de los desempeños comprometidos, el modo en que cada indicador comprometía planificación estratégica, seguimiento e involucramiento sustantivo no sólo de los programas de doctorado concernidos en el PMI por separado sino también de un amplio número de reparticiones de la universidad y de la universidad misma en su conjunto. Por otra parte, tanto el primer como el segundo año del proyecto, se mantuvo un trabajo activo con los directores de cada programa y con las unidades para establecer los procedimientos y protocolos para la inserción de los estudiantes internacionales en la UACH y en la ciudad. Un desafío crucial del tercer año de ejecución del proyecto fue el de consolidar los logros previos y transferir sus resultados a la universidad, poner en marcha los mecanismos institucionales que hicieran posible el traspaso armónico de responsabilidades y asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los cambios implementados.

A fin de dar continuidad ese proceso de institucionalización, identificamos los siguientes desafíos y actividades críticas:

1. Mantener convenios activos y una política efectiva de seguimiento y activación de convenios ya suscritos y generación de nuevos convenios.
2. Asegurar la continuidad y mejoramiento del programa de inglés y sostenibilidad en el tiempo.
3. Mantener un programa de atracción de estudiantes talentosos a nivel internacional [implementar como política de rutina de las Escuelas y los Comités de Programa y apoyo institucional mediante el fortalecimiento del sistema de becas internas existente].
4. Dada la alta calidad de las instituciones con las que mantenemos vínculos (y que el número y naturaleza de esos vínculos de colaboración, para efectos del PMI, han operado en la práctica como indicadores de acreditación internacional indirecta), un desafío clave será la difusión internacional continua de los productos que emergen de esos vínculos (graduados, publicaciones, proyectos, otros) para incrementar así su visibilidad extramuros.
5. Asegurar la mantención de lo logrado en términos de retención y graduación oportuna.
6. Potenciar las capacidades de los estudiantes en transferencia tecnológicos (a través de seminarios, cursos y actividades de capacitación coordinadas con la OTL).
7. Diversificar y ampliar los convenios que involucran doble graduación y pasantías.

3 Percepción sobre la Implementación y Avance de Logros del Convenio de Desempeño

La presente sección compila y sintetiza los informes de resultados de la producción de información de percepción sobre la implementación y avance de logros del convenio, generada a través de tres metodologías: entrevistas personales a autoridades de la universidad y a representantes de contrapartes internacionales con participación relevante en el PMI; cuatro sesiones de focus groups a académicos, estudiantes nacionales, estudiantes extranjeros y al equipo de gestión del proyecto realizadas por una profesional antropóloga; y la aplicación de una encuesta a estudiantes, a cargo de un estadístico, que permitiera conocer la percepción sobre aspectos del PMI no abordados en los focus groups.⁴

En los párrafos siguientes se presenta, en primer lugar, la percepción de las autoridades, en este caso, del Rector y de la Dirección Ejecutiva del PMI, seguida luego de los resultados de la aplicación de focus group o entrevistas grupales a académicos, estudiantes nacionales, estudiantes extranjeros y equipo de gestión. A través de esta técnica se buscó generar un relato colectivo de la experiencia de ejecución del proyecto, rescatando la diversidad de miradas existentes. Los focus group fueron aplicados por una profesional antropóloga quien guiaba la discusión en base a una pauta de preguntas que, aunque flexible, se orientaba a conocer las percepciones y evaluaciones de la implementación del proyecto, indagando, además, en las dificultades o área de mejora detectadas.

Los informes (su detalle pormenorizado puede consultarse en los Anexos) se presentan según tipo de participantes y organizados de acuerdo a las temáticas levantadas durante la sesión, con una primera aproximación que da cuenta de los principales resultados. Se incorpora en cursiva una transcripción de los discursos expresados por los distintos actores, con ello se rescatan percepciones únicas o compartidas en relación a los distintos temas discutidos.

Principales resultados de los focus groups

⁴ Los resultados de la encuesta y las entrevistas a representantes de contrapartes internacionales se hallan en proceso de sistematización en el momento de envío de este informe y se incluirán como adenda una vez procesados sus resultados.

Los principales resultados se refieren a una mirada consensuada entre estudiantes, académicos y equipo de gestión en cuanto a evaluar positivamente la implementación del Convenio de Desempeño, cuyas acciones intervinieron en distintos ámbitos y niveles. Aspectos como la trayectoria y experiencia formativa de los estudiantes, el fomento del inglés, la dinamización de los vínculos internacionales y el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento, fueron analizados e identificados por los distintos actores como componentes de interacción que permean el espacio universitario generando, en conjunto, un mejoramiento de la calidad e internacionalización de los programas.

Los estudiantes destacan los efectos de la implementación del Convenio de Desempeño en su trayectoria personal y académica, la que se ve potenciada por una positiva valoración de la relación existente con el cuerpo académico, del mismo modo, el aumento de estudiantes extranjeros y las múltiples posibilidades de participación en eventos de divulgación científica o pasantías, generan experiencias personales y de aprendizaje significativas que se combinan con el establecimiento de las redes que posibilitarán nuevas colaboraciones para la producción científica. Los académicos en tanto, valoran los aportes realizados a los estudiantes y la generación de impactos en sus propios programas y grupos de trabajo “mediados” en alguna medida por los propios estudiantes. Como efectos no previstos destacan la sinergia establecida entre los programas lo que a nivel de estudiantes se observa en el abordaje interdisciplinario de algunos problemas de investigación. En la misma línea, el equipo de gestión valora los impactos ya señalados añadiendo el impacto institucional y en la gestión propia de cada programa.

Si bien una opinión compartida entre los distintos grupos es que los impactos abarcan diversas áreas, abordando individuos (académicos y estudiantes), programas e institución, el nivel de impacto en la gestión institucional es un aspecto que no genera consensos entre los distintos grupos; mientras los académicos señalan que el impacto pudo haber sido mayor a nivel institucional, aspecto que es compartido por parte del equipo de gestión, desde otro punto de vista se trata de un ámbito de desempeño notable en la medida que instala un diagnóstico e intensiona cambios o requerimientos en la gestión del postgrado.

A nivel de limitaciones, dificultades o áreas de mejora, existe consenso en los tres grupos (académicos, estudiantes, equipo de gestión) en que la gestión institucional no siempre da respuesta a los desafíos del proyecto, que son correlato de los desafíos exigidos a la gestión universitaria actual. Estos aspectos son analizados con especial intensidad en el grupo de académicos y en el grupo del equipo de gestión, en ambos casos los discursos abordan la complejidad de la dinámica universitaria, atravesada tanto por los valores propios de la universidad tradicional, las demandas actualmente en desarrollo y la acción individual de sus integrantes.



La orientación hacia los desafíos que enfrenta la ejecución de proyectos bajo una lógica evaluativa, de gestión de información y procesos, parece tener un menor desarrollo en el postgrado UACH siendo una limitante para responder a las actuales exigencias de gestión. No obstante, si bien se trata de una realidad que incluso puede extrapolarse a la institución universidad, no resta méritos ni impide el alcance de los resultados comprometidos.

3.1 Percepción de autoridades

Percepción del Rector

Dr. Oscar Galindo

Lo primero que quisiéramos destacar es el alto nivel de logro de este PMI en prácticamente la totalidad de sus compromisos. Felicitamos, por lo mismo, a cada uno de los diversos equipos involucrados en su ejecución, desde el equipo responsable de la conducción del proyecto a los claustros de académicos y estudiantes de los programas concernidos, por la solidez y compromiso del trabajo realizado.

Este PMI ha enriquecido y aportado un fuerte dinamismo a las actividades de postgrado de nuestra casa de estudios. Nos parece especialmente relevante también, el modo en que la ejecución de este convenio ha contribuido, como resultado imprevisto, a fortalecer la gestión institucional de la Universidad y a mejorar nuestro autoconocimiento en aspectos claves para la actualización de las normas que rigen la cultura de una organización compleja como la nuestra. Hemos emprendido, en consecuencia, una reorganización importante del postgrado en su conjunto. Una decisión clave, en este sentido, derivada de los compromisos adquiridos en el contexto de este convenio, y con miras a asegurar su sustentabilidad, ha sido la inclusión explícita de la internacionalización del postgrado como uno de los ejes estratégicos en nuestra propuesta de Plan Estratégico Institucional para el periodo 2016-2019, elaborada en un proceso participativo, en amplio diálogo con todos los estamentos de la comunidad UACH, de modo tal de contar con un proyecto compartido que nos permita la cohesión y el trabajo conjunto.⁵

⁵ Insumos para la elaboración de esa propuesta de Plan Estratégico fueron también el Informe de Autoevaluación Institucional de abril de 2015, el Plan de Gobierno del Rector, los planes estratégicos de las facultades, los planes de trabajo de las direcciones de las Vicerrectorías, las estrategias de desarrollo regional de Los Ríos, Los Lagos y Aysén, la Resolución de Acreditación Institucional #339/2015 de la CNA, los documentos de Proyecto País (2012-2025) y un número de estudios de prospectiva de la educación superior.

El incremento en la incorporación de estudiantes extranjeros en los doctorados del PMI, la contratación de académicos jóvenes de excelencia en el marco de líneas de investigación relevantes para la Universidad, el impulso y fortalecimiento de la transversalidad de esas líneas, la movilidad de estudiantes y profesores, la creación de un programa de inglés específicamente para postgrado, la consolidación de acuerdos de cotutela o doble-grado y la ampliación e intensificación, en un extenso espectro de actividades, de vínculos de cooperación con centros de excelencia internacional, corrobora y fortalece la posición de liderazgo en nuestra institución de los tres doctorados del PMI y de nuestro postgrado en general.

Vemos con orgullo, por qué no decirlo, el modo en que los tres doctorados del PMI se consolidan como un referente a nivel nacional e incluso internacional en la producción de conocimiento avanzado en biociencias, biotecnología y ciencias veterinarias de alta pertinencia para la resolución de problemas en el ámbito agropecuario. Este aspecto nos parece particularmente significativo por cuanto entendemos por calidad de los programas (y lo decimos desde una universidad pública no estatal recientemente reacreditada por seis años en todas las áreas) no sólo aquella acotada a indicadores de eficiencia docente (un dominio en el que este PMI exhibe, por lo demás, indicadores destacadísimos) sino aquella que incluye también en sus variables el compromiso e impacto en el bienestar social y en el desarrollo territorial.

Como es sabido, el rango de influencia más directa de la UACH, que comprende desde la Región de Los Ríos hasta la Antártica, coincide con un lugar privilegiado en términos de biodiversidad, disponibilidad de recursos naturales, potencialidad de estudios de alto impacto en cambio climático y desarrollo de estrategias de sustentabilidad, restauración de bosques, estudios y protección de cuencas, flora, fauna, estudios de conservación y de conflictos entre especies endémicas e introducidas, vínculos con productividad acuícola o silvoagropecuaria, turismo de intereses especiales, por nombrar sólo algunas. Dado ese escenario, nos planteamos como institución, en un momento que coincide con la ejecución de este PMI, la decisión de impulsar la creación de una nueva Vicerrectoría. Esta iniciativa, actualmente en fase de revisión en el equipo de Rectoría, asimila parte de algunos objetivos claves del PMI y esperamos se constituya en un hito organizacional que permitirá, junto a un número de otras acciones institucionales también ya en desarrollo, dar sustentabilidad a los desempeños críticos del convenio.

Somos conscientes de que los cambios puestos en marcha, no obstante su profundidad, muchas veces no logran el grado óptimo de visibilidad entre los distintos estamentos, sobre todo cuando estos cambios, como en el caso específico de las transformaciones activadas como consecuencia de la ejecución de este PMI, se hallan aún en una fase muy temprana de diseño o implementación. La



sustentabilidad de los logros alcanzados, nos parece, se ve adicionalmente afianzada con la reciente reacreditación, como ya se mencionó, de la Universidad Austral de Chile por seis años en todas las áreas, incluidas las áreas de investigación, por un lado, y docencia de postgrado, por el otro. Ambas áreas son de especial pertinencia para la continuidad de los objetivos de este PMI y dan cuenta del alto estándar de exigencia hacia el que nuestra institución ha comprometido sus recursos y esfuerzos.

Percepción de la Directora Ejecutiva del PMI

Dra. Ana María Zárraga

Mi percepción es que el proyecto se inició con la organización de Comités de Trabajo constituidos por un número importante de académicos y Directores de Escuela y Dirección de Postgrado. El propósito siempre fue que los actores principales en la ejecución del proyecto sean los Comités de Mención de cada programa de doctorado, Directores de Instituto y Directivos. De esta forma, se mantendría un canal directo entre el directorio del proyecto y los comités de programa para responder a las necesidades de los programas y, a su vez, para que los académicos de los programas se comprometieran con la ejecución de los objetivos. Adicionalmente, se invitó a participar a académicos que mantenían activa alianza de trabajo internacional para la organización de las Escuelas de Verano y para la concreción de convenios y cursos. Esta organización fue derivando en un grupo ejecutor del proyecto constituido por la Dirección del Proyecto y los Comités de Mención, principalmente, representados por su Director. Esto agilizó la toma de decisiones, la resolución de problemas y la detección oportuna de necesidades para sustentar la internacionalización y transversalidad en la ejecución académica.

Respecto de la gestión, mi percepción es que este proyecto movió los cimientos de la Universidad referido a insertar el Postgrado en distintas unidades necesarias para atender el postgrado en sus aspectos nacional e internacional. Esto es inédito pues antes de este PMI dichas unidades no atendían postgrado. Me refiero específicamente a unidades tales como la Dirección de Asuntos Estudiantiles (bonos de alimentación, sala cuna, centro de salud, pase escolar, entre otros), Unidad Relaciones Internacionales (formalización de convenios, acuerdos con extranjería local para atender a los estudiantes internacionales), Unidad de Movilidad Estudiantil, Departamento de Registro Académico (certificados de equivalencias de notas, de programas), Unidad de Análisis Institucional (mantenimiento de estadísticas, recopilación de datos), Dirección de Investigación y Desarrollo (registro de proyectos, incentivos a las publicaciones), Biblioteca Central (cursos de capacitación, habilitación de pases) y la misma Dirección de Estudios de Postgrado



que participó activamente en la gestión de vinculación entre unidades, la implementación del programa de inglés para postgrado, beneficios a estudiantes y transferencia de los resultados al resto de los programas de doctorado de la UACH.

Por el lado académico, este proyecto logró activar los Comités de Mención respecto de su responsabilidad en la administración académica de los programas, en su preocupación por fortalecer convenios de trabajo con instituciones internacionales a través de las pasantías de estudiantes, mejorar indicadores de graduación oportuna, de cursos internacionales, y mantener un programa activo de vigilancia del avance de los estudiantes. Otro aspecto notable de este proyecto fueron los beneficios entregados a los estudiantes nacionales, a través de las ayudantías de investigación, y ayudantías de docencia para la inserción de estudiantes extranjeros, además de posibilitar el alto número de pasantías realizadas.

La gestión y compromiso de la autoridad resulta más evidente para los integrantes de las unidades indicadas anteriormente que para los académicos pues en esta primera etapa el foco estuvo en insertar las necesidades del postgrado en dichas unidades, en generar espacios para el desarrollo del postgrado, en acoger a los estudiantes internacionales y en potenciar la movilidad. Los resultados de estas actividades se percibirán a más largo plazo con la facilidad de inserción de los estudiantes internacionales y el apoyo efectivo a los programas para su desarrollo.

3.2 Percepción de académicos (focus group)

Se presenta a continuación el análisis de la entrevista grupal destinada a recoger las percepciones de académicos. A la entrevista asistieron seis docentes miembros de los claustros del Doctorado en Ciencias Veterinarias (2), Doctorado en Ecología y Evolución (2) y Doctorado en Biología Celular y Molecular (2). La vinculación de los académicos con el proyecto se genera ya sea porque formaron parte del equipo coordinador o gestor de la iniciativa o por pertenecer a los claustros de los programas de Doctorado involucrados. En algunos casos se trata de académicos que patrocinan tesis de estudiantes que han recibido alguno de los aportes contemplados en el proyecto. La sesión se orientó a recoger percepciones sobre la ejecución del proyecto y a evaluar las actividades contempladas en la iniciativa. Se hizo hincapié en identificar los efectos del proyecto así como las debilidades o dificultades en la implementación del mismo. El análisis se presenta de acuerdo a las temáticas abordadas e incorpora en cursiva una transcripción literal de los discursos expresados por los académicos.



Efectos del PMI

Los académicos identifican diversas áreas impactadas por la implementación del proyecto, las que inciden en la internacionalización y consolidación de los programas. Las áreas que se analizaron fueron: matrícula y progresión de estudiantes; pasantías y establecimientos de redes; efectos en la colaboración internacional de los académicos; desarrollo de infraestructura y otros efectos significativos no previstos.

a) Matrícula y progresión de estudiantes

El apoyo económico ha permitido aumentar el ingreso de estudiantes extranjeros y la finalización de tesis de doctorado mejorando las tasas de graduación de los programas. Los académicos mencionan, además, que los apoyos a los estudiantes no sólo generan efectos en la trayectoria personal del estudiante sino que también inciden positivamente en la labor académica y de investigación.

El mayor ingreso de estudiantes extranjeros produce, en la visión de los académicos, un efecto de ‘difusión natural’ que genera, a su vez, una cadena de nuevos beneficios para los programas, tanto en términos de su difusión y consolidación a nivel internacional como en el ambiente académico interno.

Los académicos perciben a los estudiantes extranjeros como “buenos estudiantes” con una fuerte motivación por la formación de doctorado y con los conocimientos necesarios para iniciar el proceso. Este perfil suele contrastar con las características de los estudiantes nacionales que no siempre presentan una motivación hacia la formación propiamente tal, en algunos casos más que la formación, el ingreso al postgrado es una estrategia para *postergar la opción de trabajar cuatro años más*. En el caso de algunos estudiantes extranjeros, las propias condiciones de las becas con las que ingresan motivan a que cumpla el programa en los plazos estipulados.

Existe consenso entre los entrevistados en que, si bien en los tiempos de graduación interviene una serie de factores, son los factores personales los que tienen mayor incidencia, sumada a la acción del patrocinante. No obstante esta percepción, se asume que existe una responsabilidad a nivel de programas que se fue asumiendo y compartiendo a lo largo del proyecto. Esta responsabilidad se pone en tensión en la medida que se percibe una sobrecarga de trabajo para los académicos estableciendo un escenario complejo de

abordar. En este ámbito, la acción del PMI también tuvo impacto al establecer instancias que motivaron el mejoramiento de la gestión interna de los programas, en una orientación hacia el cumplimiento de los compromisos institucionales.

b) Impacto en la colaboración internacional (pasantías)

Los impactos producidos a nivel de las colaboraciones establecidas por los académicos se perciben *sobretudo mediados por los estudiantes*, siendo las pasantías un vehículo para fortalecer esta asociación, generar publicaciones conjuntas o desarrollar nuevos tipos de colaboraciones. En palabras de uno de los académicos, *[hubo] “muchas de estas pasantías que fueron buscadas, gestionadas y realizadas por los estudiantes y en lugares con los cuales a veces, los profesores no tenían ninguna colaboración previa... Los estudiantes buscaron dónde ir, quién era el laboratorio clave y no existían vínculos previos, de ningún tipo con un profesor” (Académico 5).*

En este sentido la pasantía se percibe como generadora de un beneficio directo y tangible tanto al estudiante como al programa y a la institución en general.

c) Infraestructura

El mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento es otro de los logros del proyecto, identifican salas y equipamiento de envergadura que sirven a los requerimientos de la investigación y la docencia. No obstante, en algunos casos se observa la necesidad de mejorar el uso del equipamiento adquirido.

La Casa de Investigación y Postgrado (Casa de Huéspedes) es vista como un logro importante de la gestión por lo que significó en términos de movilizar a la institución en función de los objetivos propuestos.

d) Efectos no previstos: “La sinergia entre los tres programas”

Pero hay unos efectos que en realidad, nosotros cuando se formuló el proyecto habían cosas que ni siquiera considerábamos que se fueron dando a medida que avanzó el proyecto y son como, ¿cómo se llama? Los efectos no previstos, que fueron súper positivos y fue la sinergia entre los tres programas (Académico 2)

La acción del PMI impulsó un espacio para compartir estrategias y elementos de gestión que fueron mejorando los procesos de formación, particularmente en lo referido a tiempos de titulación y en los propios trabajos de investigación de los estudiantes. Respecto de los procesos de titulación mencionan:

...nos empezamos a poner más estrictos entremedio... todo el sistema comenzó a funcionar mucho mejor, yo creo que siempre este proyecto ayudó bastante en cosas que ni siquiera las habíamos pensado antes (Académico 2)

La interacción se da tanto entre académicos como entre estudiantes, estos últimos comparten actividades como los cursos de inglés, seminarios y otros. En algunos casos se establecieron tesis que se abordan desde una perspectiva interdisciplinaria.

...y a mí en particular me sirvió para conocer colegas de otra facultad que por ahí no conocíamos mucho, entonces creo, por eso te decía que es un aspecto que también lo considero positivo, creo que los estudiantes MECESUP se conocen más entre ellos con gente de los programas que me imagino que también (eso) va a influir en su formación de alguna forma (Académico 4).

Un académico señala que la colaboración entre pares es siempre más compleja que entre los estudiantes, opinión que no es del todo compartida pues, desde otro punto de vista, la colaboración se ve limitada por el tiempo disponible para nuevas tareas o por las misma organización del campus universitario donde cada Facultad cuenta con un área física propia.

Pese a estas limitaciones, esta interconexión dejó planteada la posibilidad de pensar en proyectos de investigación conjunta así como en cursos transversales a los distintos doctorados. Finalmente algunos académicos destacan la generación de una experiencia de trabajo conjunto:

...Yo te diría que lo más importante que quedó, es que si se juntan dos o tres programas, y quieren de alguna manera trabajar unidos... (Académico 5)

Hacen más fuerza, para mover estructuras... (Académico 2)



Juntos podemos más, y aunque suene a campaña, y haya elecciones este año, juntos podemos más. Yo creo que eso es mucho más valorable que todo lo otro... eso no depende de platas, no depende de las autoridades...depende de nosotros (Académico 5)

e) Percepción sobre las dificultades para la implementación del PMI

Al consultar sobre las debilidades o aspectos críticos de la implementación del proyecto, los académicos destacan aspectos de la gestión interna de la iniciativa con una línea central de discusión relativa a las condiciones institucionales para su desarrollo. La discusión gira a través de dos enfoques: uno orientado a relevar la responsabilidad institucional en los problemas de gestión y otro que asume que las responsabilidades son más bien individuales, mediando entre ambos las perspectivas analíticas que intentan comprender la realidad institucional y los diversos elementos en juego. De esta manera se indaga en categorías como la libertad académica, la percepción de una inercia institucional, las dificultades de la organización del postgrado en la universidad y del ejercicio de la democracia, entre otros temas que finalmente forman el marco desde el cual se evalúa el impacto del proyecto en la gestión institucional.

En términos institucionales se perciben problemas de gestión particularmente referentes al acceso y la calidad de la información, al apoyo para la movilidad y a la relación establecida con la institución. Aplicado a la internacionalización se perciben dificultades y carencias en el apoyo para realizar los trámites administrativos requeridos para la llegada de extranjeros al país o para la salida de estudiantes al exterior. Como orientación de mejora se analiza la estructura del equipo directivo del proyecto, existiendo consenso en creer que una estructura de gestión de tipo gerencial no es suficiente por cuanto la dinámica universitaria requiere de la participación de académicos. En ese sentido se valora positivamente la posibilidad de establecer equipos directivos que cuenten con un componente académico y otro profesional o de asesoría técnica.

Todos quieren libertad absoluta dentro de la universidad

Tres líneas de discusión se generan en términos de comprender o explicar el contexto institucional que genera las dificultades de gestión: la mirada de una institución que no se adapta a los nuevos requerimientos o que *no sabe cómo apoyar*, una mirada más crítica que alude a la falta de apoyo institucional para el desarrollo de las tareas propias del quehacer académico y otra mirada que orienta el análisis hacia las responsabilidades individuales. Todo ello en el marco de una gestión descentralizada del postgrado y de valores compartidos que forman parte de la cultura de la institución universitaria.

... pero me da la sensación, más que, bueno apoyo institucional, organización probablemente igual pudo haber faltado un poco, pero, no sé, ese tema lo ven más ustedes, pero yo creo que un poco más de apoyo, participación de nosotros mismos, de los académicos (Académico 3)

... yo haría unas aclaraciones, para que no se malentienda esto del apoyo institucional, o sea, apoyo institucional ha habido, lo que pasa es que no ha habido en la forma que uno esperaría que se diera, no ha sido efectivo, o a la velocidad que uno quisiera, porque por ejemplo, el apoyo institucional ha estado desde el inicio pero el apoyo institucional “sui generis”, entonces uno lo quiere ver como una cosa más concreta, por ejemplo, falta de ese apoyo institucional es falta de infraestructura organizativa y práctica de cómo hacer algunas cosas, por ejemplo todo lo de recibir a los estudiantes internacionales, no es que la universidad no quiera, o no lo quiso hacer, sino que no tiene ni ha tenido las organizaciones para hacerlo, es más que voluntad, porque... (Académico 5)

No, es un tema de organización, de gestión (Académico 2)

Pero cómo no se va a saber. Estamos en una universidad, una universidad se supone que está conformada por gente cualificada, y si es gente cualificada, tiene que tener la habilidad para poder buscar una solución a problemas puntuales (Académico 1)

Las características de la gestión del postgrado, así como la dinámica propia de una institución que elige de forma democrática a sus directivos, sumado a problemas o deficiencias en la gestión, inciden en que las responsabilidades y tareas recaigan o dependan de las personas.

...desde el consejo de postgrado, hay muchas disparidades, y ahí concuerdo contigo, que la facultad termina siendo una PYME, un feudo, entonces cada uno hace lo que puede con sus estudios y eso, desde el punto de vista organizacional, es que no hay una política de postgrado... (Académico 2)

Mi punto final es que es súper difícil evaluar una organización como esta que depende del cacique que está mandando la guitarra en su momento, si el director de instituto es una peste, anda mal ese instituto, si el director es bueno, va a andar mejor (Académico 6)

La crítica a la descentralización o a la falta de líneas directrices claras, se confronta con la posibilidad de generar una gestión más directiva que pudiese ir en desmedro de las libertades de cada unidad y, por ende, de la posibilidad de abordar de forma pertinente las particularidades de cada área, disciplina o unidad. Frente a la pregunta ¿se necesitaría entonces una gestión centralizada del postgrado? Un académico señala:

Sí y no. Se perderían libertades, y nadie quiere perder libertades, y siempre las facultades pelean mucho por sus libertades, todas. Cuando tú entras a los institutos, los directores de institutos quieren estar totalmente descentralizados de las facultades, y tú entras dentro del instituto, los profesores quieren estar descentralizados de la dirección, todos quieren libertad absoluta dentro de la universidad. Entonces es súper difícil, yo he estado a cargo del programa y juntar a los 30 profes era imposible, un ejemplo, o mandarle un mail y que te contesten, era imposible, pero tú dices voy a pasar plata y ahí vienen todos (Académico 6)

La inercia que predomina

Frente a este escenario, una percepción general de inercia por parte de los académicos se percibe en los discursos.

...obviamente que la universidad quiere que todo funcione bien, el tema es que uno esperaría que por ahí tenga un músculo que esté acostumbrado a estar un poco más ejercitado y que reaccione... que la inercia no dure 20 años (Académico 4)

Dos puntos de vista se plantean frente a este escenario compartido ¿se trata de una responsabilidad individual o institucional?:

Pero la inercia es responsabilidad de todos... nosotros si miramos esta facultad, cuántos académicos tiene, 120, 130, por ahí, cuántos son los que trabajamos siempre en las mismas cuestiones de armar un proyecto más sesudo, ir a las reuniones, al focus group, somos diez o quince, los mismos de siempre... entonces cuando tú piensas eso dices “esa inercia de la universidad, esa inercia de las autoridades”, es la misma inercia que tenemos los académicos (Académico 5)



Las dificultades de gestión son analizadas como una tensión entre el desempeño institucional y el desempeño individual, mientras que para unos se trata de una debilidad eminentemente referida al marco institucional para otros es la suma de las acciones individuales lo que la genera. En una mirada más amplia se trataría más bien de una forma o cultura relativa a la institución Universidad:

Es la democracia...

Es el marco institucional, cuando decían que por ejemplo, que si tú te demoras y en realidad no sacas los estudiantes, eso es un tema de gestión, y cuando la gestión es demasiado descentralizada, yo estoy de acuerdo de la descentralización de algunas cosas, pero los marcos no están claros, y aquí, peor aún, a veces están los marcos y la misma gente no pesca los marcos... el tema es interno, si tú quieres mejorar esta universidad, es interno, la gestión interna, te va a hacer mejorar la universidad, yo creo que el luchar por plata y salir afuera, no, o sea, ésta tiene una inercia que es demasiado provinciana, y ese es un problema de esta universidad y que va desde las autoridades, y provinciana desde el punto de vista que se conoce de que el jefe es amigo de no sé quién... (Académico 2)

Entrevistadora: ¿Pero será de esta universidad solamente?

Nooo (respuesta general)

Me dan lo mismo las otras (Académico 2)

¡Mueve un milímetro la Universidad de Chile! (Académico 5)

Es la democracia (risas), las universidades deberían ser piramidales, y que la gente de arriba mande y haga su gestión, y que mande. Aquí nadie quiere mandar y meterse en las patas los caballos, desde arriba hasta abajo (Académico 6)

Un temblor grado 3... grado 2

Entrevistadora: ¿Ustedes creen que el MECESUP tuvo algún impacto en la gestión institucional? ¿Realmente removi6 estructuras, favoreci6 algunos temas? ¿O todo lo que hablamos ha sido m6s fuerte que el proyecto?

Temblorcito, grado 3, diría yo, grado 2 por ahí (Académico 5)

Estoy de acuerdo (Académico 4)

Yo creo que mostr6... algo así como: ¡ya! aquí hay que hacer cosas (Académico 1)

Yo creo que hizo un impacto, pero con fórceps. El impacto debería haber sido muchísimo mayor, porque debería haber quedado una estructura, que no qued6, entonces ahora se acaba la plata, y ya no est6 la estructura, ni siquiera se pens6 dejar la estructura, nosotros estuvimos ahí... (Académico 6)

No, si se pens6 pero no nos pescaron (Académico 2)

De nuevo volvemos a la individualidad, se podría haber generado dentro de las escuelas, dentro de cada escuela, o los tres programas podrían tener algùn tipo de inconstitucionalidad, eso podría haber sido, porque las platas dan (Académico 6)

La percepción del mediano impacto que gener6 el proyecto en la gesti6n institucional, tiene su origen en la evaluaci6n de los procedimientos bajos los cuales se resolvieron algunos temas. Pudiendo haberse resuelto a trav6s de las unidades centralizadas encargadas, terminaron por resolverse con soluciones *ad hoc* implementados de forma descentralizada, ejemplo de ello son los cursos de ingl6s.

Llegamos a una soluci6n que es permanente, ad hoc a la Universidad Austral (Académico 2)

Desde un punto de vista esto supera la inercia propiamente tal, otro an6lisis apunta al peso que tienen en la din6mica institucional las decisiones generadas de manera individual por los directivos de la universidad.

...ahí tú te das cuenta de que realmente los caciques siguen mandando (Académico 6)

Pese a esta percepción generalizada de mediano impacto, un académico señala que la instalación de la Unidad de Acogida si se trató de un “terremoto” pues no existía apoyo institucional para que esta unidad quede instalada físicamente en el lugar que hoy ocupa.

De esta manera los discursos abordan la complejidad de la dinámica universitaria, atravesada tanto por los valores propios de la universidad tradicional, las demandas actualmente en desarrollo y la acción individual de sus integrantes. La orientación hacia los desafíos que enfrenta la ejecución de proyectos bajo una lógica evaluativa, de gestión de información y procesos, parece tener un menor desarrollo en el postgrado siendo una limitante para responder a las actuales exigencias de la gestión universitaria. No obstante, los resultados del proyecto se perciben como positivos y de gran impacto a nivel de estudiantes y programas.

3.3 Percepción de estudiantes extranjeros (focus group)

Los estudiantes valoran los aportes del PMI en los distintos aspectos:

Yo creo que sin la ayuda del MECESUP, por ejemplo, no hubiera podido venir a iniciar mi programa de doctorado (Estudiante extranjero 3)

Contar con financiamiento les ha permitido ingresar o mantenerse en el doctorado y desarrollar el programa con la dedicación necesaria para el proceso de formación. La modalidad de “ayudantías” financiada por el PMI, constituye un puente para postular a otro financiamiento lo que facilita contar con un tiempo para “hacer currículum”. Del mismo modo la cantidad de dinero aportada es bien valorada sobre todo en términos comparativos respecto a los países de origen.

Además de las ayudantías se identifican otros aportes significativos como la infraestructura y el programa de inglés:

... después postulé a CONICYT y obtuve la beca, así que yo ingresé directo, pero sí obtuve otros beneficios con MECESUP, bueno, primero toda la infraestructura en escuela de graduados de veterinaria, que ha mejorado gracias al aporte de MECESUP, y el programa de inglés también que estuve el semestre pasado en el curso de inglés intermedio alto y nos prepararon para dar el TOEFL (Estudiante extranjero 6)

En cuanto a los cursos de inglés destacan las experiencias con profesores angloparlantes, particularmente en la preparación de un inglés más “científico” que facilita la redacción y las experiencias de pasantía en el extranjero. Los otros cursos, si bien son definidos como “más escueleros”, permiten una progresión en el aprendizaje de acuerdo al nivel de manejo del idioma, de esta manera se observa un mejoramiento del nivel de inglés y una mejor preparación para los exámenes.

Un estudiante destaca el apoyo del PMI para otras actividades que fueron iniciativas de estudiantes:

Yo sí tengo que agregar que precisamente yo acabo de organizar un curso, vía MECESUP, acá arriba, en nuestro instituto y el apoyo fue bastante bueno, o sea, yo hice una estadía el año pasado y ahora la profesora con la que estuve, vía MECESUP, vino a ofrecer un curso (Estudiante extranjero 1)

Respecto a las pasantías, los estudiantes señalan que se trata de experiencias que generan distintos beneficios; ampliación de redes de colaboración, aprendizajes en técnicas o materias específicas, posibilidades de poner en práctica los aprendizajes adquiridos en los cursos de inglés entre otros efectos.

Antes había hecho otra en Alemania, pero no vía MECESUP sino vía un FONDECYT y bien, la experiencia fue estupenda, papers en producción, fui a hacer bio informática, aprendí bio informática, se hizo el curso ahora y bastante bien (Estudiante extranjero 1)

Una sugerencia en este sentido es la ampliación de las pasantías a estudiantes que aún no aprueban su proyecto de tesis.

Líneas de investigación

Los estudiantes participan de líneas de investigación con financiamiento vigente y con colaboraciones a nivel internacional. En algunos casos, se trata de características poco difundidas incluso a nivel interno. Respecto a la interdisciplina, tres estudiantes se identifican como parte de propuestas interdisciplinarias que asocian, por ejemplo, las ciencias veterinarias con el área celular. En otro caso:



Estoy fusionando dos áreas que hasta ahora, en ciencias aplicadas a la producción animal, prácticamente no se han mezclado, que es el comportamiento animal social y la epidemiología (Estudiante extranjero 6)

Se trata de estudiantes donde convergen temáticas o que cuentan con patrocinantes de áreas disciplinarias distintas a las del Doctorado, ello como parte de trabajos colaborativos entre profesores de la Universidad o bien con académicos extranjeros.

La experiencia universitaria en la UACH: la llegada a la universidad

Los estudiantes extranjeros conocen los programas a través de distintos medios; por su participación en congresos, buscando en internet o por información entregada por coterráneos que ya estaban formándose en la UACH. Los criterios para la selección de los programas responden a las líneas de investigación, al cuerpo académico y a las posibilidades de financiamiento entre otros temas.

Yo, la verdad, el proceso fue más de buscar. Primero tener un grupo de países en los cuales aplicar, y después dentro de ese grupo de países, un grupo de 2 o 3 o 4 universidades y finalmente acá me gustó más programa, me gustó la variedad de líneas de investigación que se ofrecen, el cuerpo docente es muy joven, muy bueno, muy activo, publican muy buenos “journals” y ese fue como el criterio, también un poco la tranquilidad de vida, la calidad de vida de Valdivia específicamente (Estudiante extranjero 1)

...y al final de cuentas me decidí por la Universidad Austral, bueno, uno por el prestigio y la calidad que tiene la facultad de ciencias veterinarias, entonces creo que esa fue la principal referencia que yo tuve, y por ahí influyó un poco que yo tuve profesores en mi universidad que estudiaron con algunos de los profes de la facultad de veterinaria de acá en otros países (Estudiante extranjero 3)

En términos generales los estudiantes latinoamericanos, peruanos y colombianos, tienen la percepción de que la calidad de la educación superior en Chile es mejor que la que pueden tener en sus países de origen:

O sea, siendo las mejores universidades de Perú, no alcanza al séptimo u octavo puesto de las de Chile (Estudiante extranjero 1)

La experiencia al momento de postular y de ingreso al programa es valorada positivamente:

... por ejemplo cuando comencé a escribir como me interesa este programa, o sea como que el feedback fue muy bueno, entonces eso muestra interés, demuestra que no vas a estar como dejado en la universidad, como esta persona "X" que nadie sabe por qué viene ni nada, sino que tuve muy buen recibimiento (Estudiante extranjero 1)

Manifiestan una experiencia positiva respecto de la llegada a la institución o los primeros contactos establecidos:

... porque a pesar del frío que hacía, creo que el calor de los amigos, la familia donde yo llegué a arrendar, a vivir, hoy día son como mi familia acá en Chile, entonces todo eso, ese ambiente universitario eterno, y a parte uno encuentra a los profesores también muy comprensivos, al menos me tocó llegar, trabajar con un grupo de profesores que siempre estaban pendientes, no solamente de las necesidades académicas de uno, sino de las necesidades, digamos, saben de qué uno... bueno ellos estudiaron en el extranjero, saben de qué uno está lejos de la familia, de su casa, siempre están ellos pendientes y eso a uno obviamente le hace sentir como en casa (Estudiante extranjero 5)

La experiencia UACH: oportunidades y propuestas de mejora

Frente a la pregunta ¿cómo ha sido su experiencia en Chile?, la evaluación se da manera muy positiva tanto por la experiencia académica como personal, en un ambiente universitario que brinda distintas oportunidades de desarrollo:

Yo diría que mi experiencia ha sido más que positiva, bueno, cursé mi magíster con un grupo de profesores muy preparados, que tenían puertas siempre abiertas, aportes académicos, disposición de trabajo, entonces el ambiente, digamos universitario, el ambiente académico, en mi caso, fue muy bueno. Volviendo al tema anterior, que también es algo que lo tomo como positivo, es el hecho de que a pesar de que estaba en una facultad, tenía esa interdisciplinariedad, dentro de distintas áreas, entonces ya eso a uno le permite, no solamente ampliar sus conocimientos, sino conocer otras personas, hacer contactos, el hecho de que la universidad también apoye al estudiante para poder asistir a congresos, poder presentar trabajos, algunos van al extranjero, otros no, pero en un congreso siempre he dicho que más que la oportunidad para ir a aprender algo nuevo, es la oportunidad de hacer contactos, entonces esa facilidad, la Universidad Austral, la brinda, más aún a estudiantes de postgrado (Estudiante extranjero 5)

Yo siento que la universidad es bastante, o sea, brinda todas las opciones y las oportunidades de que un estudiante de postgrado, en nuestro caso, de doctorado, se forme académicamente, como académico, te da la oportunidad de asistir a congresos, eventos, cursos, nos brinda incentivos por publicar, que eso es muy bueno, y pone una gran variedad de charlas, expositores que vienen vinculados a algún proyecto, pero igual está abierta alguna charla para poder escucharlos, entonces esas actividades académicas yo las considero como adicionales a lo que yo vine, que era estudiar y hacer mi tesis, pero sobretudo esa disposición de recursos que tiene la universidad a mí me agrada y lo encuentro bastante positivo (Estudiante extranjero 2)

La valoración de las posibilidades brindadas por la institución, ya sea por la calidad de la investigación que se realiza o la oportunidad de participar en actividades de divulgación científica, es una opinión consensuada entre los estudiantes, se trata de un “ambiente académico” en el que además se adquieren aprendizajes referidos a la gestión de la investigación, a la docencia de pregrado y a la vinculación con el medio:

Lo otro, existe una real posibilidad de hacer extensión en la comunidad, de participar en proyectos o también uno mismo crear proyectos para aportar en la comunidad y hacer transferencia tecnológica. Por ejemplo hacemos capacitaciones a pequeños productores y todo eso también es muy enriquecedor, pues si bien es necesario difundir el conocimiento entre investigadores en el ambiente científico, no hay que perder de vista el por qué estamos generando ese conocimiento (Estudiante extranjero 6)

Un aspecto destacado son las relaciones personales. Se refieren a un “ambiente familiar” que motiva el trabajo.

Ha sido muy bueno llegar a un lugar donde no sólo aprendes sino que te encuentras en un ambiente bastante cómodo y confortable, yo creo que es muy importante para tú sentirte bien a la hora de: quiero ir, trabajar (Estudiante extranjero 3)

Aspectos de mejora

Al indagar sobre aspectos negativos u oportunidades de mejora, las observaciones apuntan a los procesos administrativos que generan *problemas administrativos*, siendo esto percibido como una evaluación que no es generalizable a todas las facultades.

Yo no sé si es algo muy superficial, pero para mí, una cuestión de la Austral, o de la facultad, o del doctorado, o de Chile, es la burocracia y que hay muchos trámites para todo y que para cualquier cosa minúscula hay que llamar 5 veces, escribir 8 correos e ir personalmente a la oficina, sin exagerar, eso se vive constantemente, y eso desagiliza mucho las cosas. Normalmente los profesores andan a un ritmo bastante agitado y si la parte administrativa de la universidad no les sigue el ritmo, pues es como complejo (Estudiante extranjero 1)

Los “trámites” son identificados como procesos problemáticos que podrían ser mejorados. Se trata, señalan los estudiantes, de una dinámica que se observa incluso en procesos triviales como pedir un certificado o solicitar la difusión en la web de la universidad.

Yo creo que no hay mucha difusión de cómo son los procedimientos, porque uno lo tiene que ir aprendiendo a la marcha, o que alguien te pase el dato de cómo se hace, yo todavía estoy aprendiendo y llevo 5 años en esta universidad, todavía estoy aprendiendo cosas nuevas de cómo hacer trámites (Estudiante extranjero 6)

Refiriéndose a estos temas, los estudiantes identifican que ciertos recursos, necesarios en el contexto actual, no son utilizados de manera adecuada. Las páginas web de los distintos programas no se encuentran actualizadas...

... entonces cuando uno se quiere presentar a un laboratorio, cuando uno normalmente aplica una pasantía, uno presenta el laboratorio, y normalmente uno presenta la página web de su vinculación con el programa de doctorado, eso es como normal en las universidades, pero en nuestro caso particular, la página web de nuestro programa está actualizada hasta nuestro año, de ahí no hay más (Estudiante extranjero 2)

Me recordó cuando hice el magíster, me tocaba inscribir unos ramos, y yo revisé la página del programa, quería tomar “x” ramos, y aparecía el nombre del profesor del instituto que correspondía y pregunté por el profesor “x” y él se había jubilado hace como cuatro años (Estudiante extranjero 5)

Y eso es algo que se debería resolver, porque en esta época, en la actualidad, no encontrar, o no vincular información en internet es como inconcebible actualmente, uno siempre va a recurrir ahora a buscar información en la página web de la universidad, del programa, de la facultad, si eso no está actualizado, entonces se pueden perder algunas cosas, considero (Estudiante extranjero 2)

Otro aspecto señalado es la realización de trámites referentes a su permanencia en Chile como extranjeros.

La llegada a Chile como extranjeros, los trámites de llegada fueron terribles, si no conocías a nadie, básicamente no sabías qué te tocaba traer ni qué te tocaba llevar, dónde tenías que ir ni qué papeles obtener, absolutamente nada (Estudiante extranjero 3)

Los estudiantes perciben no contar con orientación relativa a este tipo de tramitaciones, a menos que se contacten con compañeros que hayan vivido la misma experiencia. Una propuesta señalada fue el establecimiento de vínculos con las instituciones estatales que se preocupan de estos temas (como efectivamente se ha hecho a través de la Unidad de Relaciones Internacionales).⁶ En relación a este último punto un estudiante señala:

Es que sí existe, pero está como cerrada solamente para pregrado, entonces aunque exista una oficina de asuntos internacionales que se preocupa justamente de esos asuntos, para el caso postgrado no tiene cobertura... nosotros, los estudiantes de postgrado estamos como en ese limbo, de no saber qué hacer ni cómo hacerlo (Estudiante extranjero 3)

En otro sentido y como recomendación de mejora un estudiante propone la realización de cursos optativos de docencia y gestión de proyectos de investigación. En el primer caso se trataría de una actividad propia de la academia que vendría a complementar la experiencia de ver a los profesores realizando estas tareas.

Otro estudiante hace referencia a la poca diversidad de líneas de investigación de su área, particularmente referidas a los trabajos que realiza y a la posibilidad de contar con una mayor oferta de cursos:

⁶ Con respecto a este punto, la Unidad de Relaciones Internacionales, en su informe al PMI del 13 de julio de 2015, documenta que: "... a petición del proyecto MECESUP hemos establecido un acercamiento con el Servicio de Registro Civil e Identificación y el Departamento de Extranjería del Gobierno Regional. Actualmente hemos concretado un convenio con el Servicio de Registro Civil e Identificación que permitirá agilizar la entrega de los documentos de Identificación Nacional en el Campus Isla Teja, ofreciendo así un servicio dirigido exclusivamente a la comunidad universitaria. Similares estrategias se están gestionando a nivel de extranjería que permitirán acelerar la tramitación de visas y atracción de estudiantes y académicos de excelencia."

Encuentro que le falta más diversificación a las líneas de investigación que se ofrecen en el Doctorado en Ciencias Veterinarias, y eso se refleja especialmente en las opciones de asignaturas que uno puede cursar. Quizás está relacionado con el número de profesores acreditados para el doctorado. De todas maneras probablemente es una opinión muy personal, porque en mi caso he encontrado pocos cursos que me puedan servir.... (Estudiante extranjero 6)

3.4 Percepción de estudiantes nacionales (focus group)

En términos generales los estudiantes nacionales realizan una evaluación positiva del PMI, ya sea por su aporte a nivel de la trayectoria académica individual, como por el impacto que ha tenido la intervención en el conjunto de actividades institucionales de sus respectivos programas. Con ello se confirma el cumplimiento de los objetivos referidos a potenciar la internacionalización de los programas de doctorado.

...yo igual creo que fue un proyecto súper bueno, una inyección de recursos súper importante que permitió, crear infraestructura: salas de clases, sala de videoconferencia, pero también dio la posibilidad de hacer cursos de inglés de buen nivel, de traer profesores extranjeros que dictaron cursos internacionales. Por lo menos en mi instituto y en mi programa, el año pasado y ante pasado, hubieron muchos cursos, que claro, eran financiados por Fondecyt, pero siempre apoyados por MECESUP. Asimismo, las ayudantías fueron fundamentales para compañeros extranjeros que no pudieron acceder inmediatamente a las becas CONICYT, siendo por lo tanto, MECESUP un gran apoyo durante su primer año. También muchos compañeros realizaron pasantías con aportes del MECESUP y accedimos a las becas de término de tesis, las cuales tenían el beneficio de eximirnos del arancel semestral. En general fue súper bueno el proyecto MECESUP, tanto para desarrollar diversas actividades como para potenciar el programa en general (Estudiante 5)

Estableciendo una comparación con un programa de doctorado similar pero en otra universidad un estudiante señala:

... si el alumno realmente entendiese que acá hay MECESUP, créame que es un plus que le da a los programas enorme, porque yo tengo todavía a mis compañeros de allá y yo he podido hacer redes... la universidad es mucho más abierta en ese sentido, he podido viajar, comparar a veces es malo, pero tengo al menos ese paralelo y mis otros compañeros tienen menos recursos, inyección de recursos, pueden hacer menos cosas, están mucho más limitados, entonces acá realmente... yo veo la diferencia porque lo viví... (Estudiante 6)

En ese sentido el efecto del PMI se liga a un ambiente académico en que existe una cercana y positiva relación con los docentes quienes motivan al estudiante para la realización de pasantías o salidas al extranjero.

... pero acá los académicos yo creo que entendieron muy bien en qué iba el proyecto y yo creo que eso se transmitió bien, que era siempre en beneficio del estudiante, me parece que el proyecto tenía muy buenas intenciones, y las intenciones no quedaron finalmente en intenciones, sino que se dieron bien para el beneficio de los estudiantes y que bueno que los profes lo entendieron así (Estudiante 1)

... en mi caso, yo creo que ella (mi patrocinante) insistió más en que pudiera salir (Estudiante 3)

Actividades de fomento del inglés

Los estudiantes participan en distintos periodos del curso de inglés identificando dos etapas diferenciadas; una en la cual se realizó un curso genérico posterior al cual se gestó una nueva modalidad en la que el grupo se dividió según el nivel de inglés, un estudiante destaca la calidad de los profesores en ambas modalidades.

Yo terminé el ciclo, pero después no se volvió a repetir y era una de las cosas positivas porque iban pasando, al menos en mi caso, etapa por etapa, y ella trataba de homogeneizar o ver los niveles entonces era más personalizado, además que no eran tantos alumnos, porque como dice ella, eran alumnos de postgrado y además algún otro profesor que se sintiera interesado (Estudiante 6)

Un entrevistado percibe poca recepción al inicio del curso, con mejoras posteriores. En este sentido una dificultad importante fue la realización del curso en paralelo a los ramos lectivos lo que limitaba la participación, por esta razón sugerían realizar los cursos de manera concentrada en una semana en periodo de vacaciones.

Además de los cursos de inglés, los estudiantes identifican otras actividades que potenciaron el inglés; las pasantías en el extranjero, los cursos de verano con profesores extranjeros o los congresos de estudiantes con presentaciones en inglés influyeron positivamente en el uso y manejo del “*idioma universal de la ciencia*”:

Yo no terminé el curso, pero la pasantía que fue gracias al proyecto fue en un lugar de habla inglesa y debo decir que el hecho de sólo hablar me ayudó harto...debido a eso me solté un poquito e hice un par de ediciones en inglés en congresos, y por una cuestión que se salió, también escribí mi tesis en inglés.... (Estudiante 1)

Pasantías: experiencia y generación de redes

Las pasantías son evaluadas muy positivamente como experiencia académica y personal. Como experiencia académica se releva la experiencia de aprendizaje en centros de investigación avanzados que entrenan en técnicas específicas y amplían el horizonte respecto a posibilidades en la investigación.

... se necesita ir como a esos lugares quizás para conocer un poco, por así decirlo, abrir un poquito los ojos y ver que se pueden hacer bastantes, cosas bastantes entretenidas para no sólo las tesis, quizás en el futuro ... (Estudiante 1)

A nivel personal y académico la posibilidad de establecer nexos de colaboración es un aspecto muy bien valorado por los estudiantes. En ese sentido señalan que uno de los efectos principales de las pasantías o participación en actividades de divulgación científica en el extranjero, es el establecimiento de redes que faciliten la colaboración. Si bien el contacto con investigadores extranjeros se puede dar a través de los académicos, otra forma de gestar redes radica en la capacidad del propio estudiante para generar sus contactos, siempre y cuando, existan las posibilidades para ello.

igual existe (este) otro camino (para contactar a los profesores) y esa libertad te la da el vengán profesores de otra parte a la universidad, si no viniesen los profesores, es imposible que pudiese haber conocido yo a los profesores (Estudiante 6)

Así, van comentando sus propias experiencias sobre cómo algunas pasantías se gestaron a través de contactos que hicieron en congresos realizados en la UACH con exponentes internacionales o en congresos fuera del país.

La colaboración a través de los contactos o redes establecidas se da también en otros sentidos:

...incluso cosas tan simple como uno cuando está en la etapa de escribir un artículo, tengo un amigo que es de Inglaterra y tú le envías el asunto para que le dé una corrección más acotada al inglés británico y cosas así, entonces se ven cosas realmente interesantes (Estudiante 6).

Ambiente multicultural

Otro aspecto que se vio reforzado por la acción del proyecto es el ingreso de estudiantes extranjeros identificando un aumento importante en el número de estudiantes provenientes de Latinoamérica y de otras partes del mundo, aspecto que es considerado positivo tanto por la riqueza que supone la interacción en un contexto multicultural como por los lazos o redes que quedan establecidos.

Si bien el proyecto abarcó varias líneas de apoyo en opinión de los estudiantes pudo haberse mejorado la difusión del programa y algunos aspectos de la gestión.

... yo creo que el primer año, como que nadie supo, ya después, después, pero ahí se perdió tiempo, pero ya el segundo año “oye si hay becas”, pero nos empezamos a enterar por un rumor que venía en el aire.... es que llegaban los mails, pero uno... es que llegan tantos mail de repente (Estudiantes 2)

Mencionan que en determinadas convocatorias los periodos de postulación fueron muy acotados lo que tensionaba la posibilidad de gestionar los documentos necesarios. Como sugerencia de mejora señalan la posibilidad de realizar pasantías o asistencia a congresos para estudiantes que aún no cuentan con el proyecto de tesis aprobado, pudiendo realizar la estancia de investigación en el extranjero.

Otro aspecto a mejorar es el apoyo institucional para la realización de trámites administrativos relativos a las pasantías. En uno de los casos la tramitación de la VISA a Estados Unidos le significó la realización de acciones poco efectivas que pudiesen haberse evitado con algún tipo de guía. En general, si bien los estudiantes realizan sus postulaciones consultando a compañeros que han vivido la experiencia, lo que facilita su gestión, la posibilidad de contar con un apoyo sería un elemento que fortalecería una visión positiva de la experiencia académica.

El proceso de graduación

En relación a la progresión y finalización de tesis los estudiantes señalan que en general se trata de una responsabilidad que recae en el estudiante y, en determinados casos, influida por factores externos asociados a la dinámica de los estudios experimentales. Identifican una etapa de “dispersión” frente a la cual se dilata el proyecto de tesis. Consultados si influye la labor del patrocinante existe consenso en que se trata de un apoyo muy importante, argumentan que puede ser positivo el que el patrocinante obligue a “encauzar” el trabajo del estudiante, estableciendo metas y compromisos.

Producción de conocimientos y dinámicas de la investigación

Los estudiantes participan de grupos de investigación que tienen redes establecidas en distintos países lo que genera sinergias que permiten el avance del conocimiento y la formación de nuevos científicos. Son estas redes las que se ven muchas veces fortalecidas con las actividades desarrolladas a través del PMI.

Respecto a la relación entre producción de conocimiento e industria algunos estudiantes, si bien no participaron de actividades que fomentan esta interconexión, señalan que se trata de un tema complejo por cuanto la empresa requiere un producto inmediato que no siempre es posible de obtener, se trataría por tanto de dinámicas, estrategias y éticas ligadas a la investigación diferentes. Del mismo modo un estudiante señala que a nivel país no se está abordando esta vinculación de modo “real”, siendo la empresa principalmente importadora de tecnologías desarrolladas en centros extranjeros. En uno de los casos la experiencia relacionada fue la implementación de una empresa de servicios a raíz de una tesis de pregrado, de todos modos en general:

Generalmente es ciencia básica, y como dice el compañero, uno trata de ingeniárselas, para tratar de darle una aplicación, que a veces puede costar más o menos, pero se puede, siempre se puede llegar a hacer algo (Estudiante 6)

Interdisciplina y espacios de encuentro entre estudiantes

Existe una positiva evaluación de la posibilidad de interconexión con estudiantes de otras áreas disciplinarias aunque se percibe que estos encuentros son más bien escasos, pese a percibir la interdisciplina como una manera adecuada de abordar los problemas de investigación.

La relación interdisciplinaria se percibe de forma más intensa entre el Doctorado en Ciencias Veterinarias y en el Doctorado en Ciencias mención Biología Celular y Molecular.

Indagando en la posibilidad de espacios de encuentro entre distintos programas de doctorado, los estudiantes mencionan que si bien algunos seminarios y congresos posibilitaron esta interconexión, habitualmente las interacciones se limitan a los espacios de cada programa (laboratorios, facultades) siendo un área posible de potenciar. En este sentido el Consejo de Estudiantes de Postgrado se visualiza como una entidad que puede ayudar en la gestión de espacios de encuentro, uno de los cuales pudiese ser el congreso de estudiantes de postgrado, el que se ha realizado en algunas ocasiones.

3.5 Percepción del equipo de gestión (focus group)

En una mirada general, los profesionales del equipo de gestión perciben impactos del proyecto a nivel de estudiantes, académicos y de la propia institución, afirmación que es compartida entre los participantes de la sesión. Se identifican así distintas áreas afectadas de forma positiva por el proyecto: matrícula y graduación; fomento del inglés; experiencias de formación en el extranjero; dinamización de los vínculos del claustro fueron algunos de los impactos que se analizaron.

El fomento del inglés, las pasantías o ayudantías se visualizan como importantes aportes para la formación:

... el poder haber hecho pasantías, que no tenían ni una posibilidad, salían con escaso monto de plata, y no todos podían salir... Entonces yo creo que esa igual fue una súper buena experiencia para todos los que pudieron salir, que fueron... (Informante 2)

Otro aspecto que mejoró con la intervención del proyecto fue la graduación de los estudiantes, ello sería:

... un ejemplo de cómo... la intervención en gestión, produce, le da orientación a ciertos resultados (Informante 3)



Asociado a los cursos de inglés, un aprendizaje obtenido fue la necesidad de coordinar los cursos de manera que no afecten las actividades lectivas de los estudiantes. En este sentido se menciona como un avance la flexibilización en los horarios del actual curso, lo que facilita la asistencia de los estudiantes.

En el ámbito académico, los impactos del proyecto se identifican asociados a la posibilidad de formalizar o establecer nuevos convenios colaborativos, traer profesores o realizar cursos. Una acción que contemplaba la participación de académicos pero que fue “desaprovechada” fueron los cursos de inglés, instancias que tuvieron una muy baja participación de académicos aun cuando se estimaba que no todos dominan el inglés.

Por otro lado, se menciona como otro efecto el impulso a la gestión de los Comité de Programa y de los propios académicos que intensionaba un cambio en el “ritmo del trabajo académico”

... pero no cabe la menor duda de que este proyecto les impuso un ritmo distinto, que me recuerda a la postura institucional, lo que decía por ejemplo, la colega: los académicos estaban acostumbrados a operar bajo ciertos ritmos, el proyecto les ponía un ritmo distinto, un ritmo de funcionamiento, un ritmo de planificación, proyectar, por ejemplo... (Informante 3)

Una mirada explicativa de este “ritmo” refiere a una dinámica académica que no está familiarizada con los procesos de gestión por resultados o de planificación del trabajo “no están acostumbrados a la planificación, a la programación”.

El impacto en la institución si bien es compartido, genera diferentes percepciones en cuanto a la valoración del nivel adquirido por este impacto.

...yo todavía pienso que podría haber impactado más, lo que pasa es que la institución tiene una estructura, que es un poco rígida, que le cuesta adaptarse, de hecho hay todavía procesos que todavía no están institucionalizados, y que se necesita hacer, o sea, igual parte de de lo que pasó con postgrado, de la incorporación de ciertos beneficios, fue gracias al proyecto, pero todavía hay cosas que todavía... por ejemplo la parte de movilidad falta (Informante 1)

Desde otro punto de vista la gestión del proyecto impactó fuertemente en la institución

...a mí me dio la impresión, es una cuestión muy personal, pero me dio la impresión de que en medio de este MECESUP, en particular, era como que antes el postgrado se gobernaba a sí mismo, cada escuela tenía su propio auto gobierno, y con este MECESUP, al término y por la exigencias del mismo programa, y estar exigiendo por todos lados información, atención, procedimientos, formalizar, institucionalizar, una serie de cosas, eso como que reverberó arriba y por lo menos instaló, yo soy testigo de eso por cosas que ocurren en el Consejo de Postgrado, por ejemplo, instaló esta cosa, como que el postgrado necesita pasar de una etapa de auto gobierno y de relaciones informales, unos y otros, a una cosa mucho más institucionalizada y sistematizada, como existe por ejemplo en pregrado, en pregrado está prácticamente todo... (Informante 3)

De esta manera un efecto no esperado, que surgió de la implementación del proyecto, es la generación de un diagnóstico institucional relacionado con la necesidad de mejorar la gestión de esta área institucional.

Un ámbito de mejora de la gestión del proyecto es el referido a la comunicación. Si bien el equipo argumenta que existían distintos canales de comunicación, también advierten que se trata de un aspecto que no siempre funcionó de manera adecuada, principalmente en el primer año de ejecución.

Organización e implementación: la experiencia UACH

Durante la sesión se relata la historia del equipo de gestión participante de la iniciativa. En un primer momento existía una organización a través de comisiones de académicos, que se encargaban de distintas áreas acompañados por una secretaria y un periodista, contratados para el proyecto, a la que se añade la profesional de gestión de proyectos institucionales. La percepción de los participantes es que este primer gran equipo no siempre funcionó de manera adecuada; en el caso de los académicos no todas las comisiones desarrollaron las funciones esperadas y la coordinación se tornó un tema delicado dada la cantidad de personas involucradas

...es que al principio fue horroroso (Informante 1)

Es que al comienzo como que había demasiada gente metida en los distintos equipos y ninguno tomaba la batuta de hacerse responsable (Informante 2)



Finalmente el equipo de gestión quedó reducido a una dirección académica y un equipo conformado por tres personas que, aunque con algunas dificultades, “funcionó bastante bien”.

Se identifican en el transcurso del proyecto ciertos liderazgos asociados a académicos que, con experiencia en procesos similares o con ciertas capacidades específicas, facilitaron y aportaron decididamente a la gestión.

Un elemento que se observa como positivo es la relación con los analistas y negociadores del PMI por parte del Mineduc. Se trataría de una relación que se percibe como fluida, de cooperación y sin inconvenientes.

La implementación del proyecto es analizada como un proceso de aprendizaje permanente permeado por las características institucionales que conforman el contexto UACH.

Un aspecto positivo de la organización es la disposición de recursos para el desarrollo de actividades, ello se generó por cuanto la estructura asumida evitaba incurrir en gastos gerenciales, comprometiendo a académicos y funcionarios de la institución en las actividades desarrolladas.

Una experiencia relativa a la conformación del equipo es la dificultad que genera la incorporación de una persona externa a la institución, que desconoce su dinámica, y la importancia de la incorporación de académicos en la dirección del proyecto.

porque una persona no puede llegar fuera de la universidad a hacer un trámite que son o financiero o administrativo, porque necesita saber todo cómo funciona internamente porque hay muchas personas claves, porque aquí además, el problema que pasa es que todos se tiran la pelota, entonces tienes que ir a las personas claves y a esas personas les tienes que pedir la información y siempre hay un tema de relación de por medio (Informante 1)

Se trata de un tema que se relaciona de forma transversal con las principales problemáticas identificadas en la implementación del proyecto: las dificultades de la gestión interna. Estas dificultades tienen su marco en un área (Postgrado) que se percibía al inicio del proyecto como “dejada de lado por la universidad”, tanto en sus procedimientos internos como por las unidades de servicios, las que, o bien no integran al postgrado en su acción, o bien no cumplieron con los compromisos asociados al proyecto. En opinión de un entrevistado aquí convergen distintos elementos de contexto:

... ésta como (es) una institución tan democrática internamente, y tan como, digamos, como república federal, cada cosa tiene su propio sistema de gobierno, es muy bueno desde el punto de vista democrático, pero es muy poco eficiente desde el punto de vista de ejecución de las tareas. Entonces el proyecto mantuvo esa estructura, pero fue migrando hacia un equipo más ejecutivo que se hizo cargo de las tareas cotidianas (Informante 3)

Estas dificultades de gestión se relacionan con distintos elementos organizados bajo un concepto: cultura institucional:

La cultura institucional te diría, la cultura académica es resistente a incluir, como parte de su rutina, labores de gestión, lo ven como una cosa invasiva (Informante 3)

Sí, que molesta, no un tema que a ellos los va a ayudar a poder hacer más cosas, no, y a hacer mejor las cosas, sino que es un tema que molesta (Informante 1)

La gestión, vista como un conocimiento técnico, se daría en los académicos como un conocimiento adquirido en la práctica, mientras más experiencia tengan en procesos relacionados más van “agarrando la cultura de gestión”.

Pero son, en su mayoría personas que el entrenamiento, es una opinión personal digamos, que su entrenamiento en gestión es aprendido en la práctica, entonces son súper buenos orientadores de la visión general de la cosa, pero en la logística cotidiana, necesitan apoyo, acompañamiento (Informante 3)

Como otras limitantes se observa la falta de procedimientos internos y de normativas asociadas a la gestión de los proyectos y la carencia de procesos y entidades que aseguren la generación de información de calidad.

Eso, la calidad de la información, la información está pero la calidad es mala (Informante 1)

La información era un producto crítico para documentar el avance del proyecto, y el proyecto destinó buena parte de su tiempo en mejorar la calidad de sus datos (Informante 3)



Un avión tirado por bueyes

Las unidades se transformarían en facilitadores una vez que lograban captar el sentido del proyecto, en ello adquieren importancia las voluntades individuales que operan bajo el marco institucional. Es decir, si bien la cultura institucional presenta limitaciones a nivel de gestión y termina descansando en la acción individual, esta misma cultura permite que surjan tipos de liderazgos que impulsan cambios.

Opera como este mono, el Dios Jano, que tenía una cara para adentro y otra para afuera, así como eso, como un monstruo de dos cabezas: va súper bien por un lado y por el otro se lo va carcomiendo. Mira, una imagen que nosotros teníamos para esto, para ilustrar e involucrar al claustro o a las unidades en esta cuestión... era qué es el proyecto: el proyecto es como un avión tirado por bueyes, está en una institución que tiene procedimientos a un ritmo y el proyecto quiere desplazarse a una velocidad mucho mayor (Informante 3)

4 Anexos Obligatorios

4.1 Planilla Excel Indicadores Banco Mundial: enviado como documento adjunto junto con en el Informe.

4.2 Planilla Excel Formato de Inventarios CD: enviado como documento adjunto junto con en el Informe.

5 Anexos Complementarios de la Institución (Opcional)

Todos los Anexos de este Informe se encuentran disponibles en la carpeta Dropbox del proyecto.