



**udp** UNIVERSIDAD  
DIEGO PORTALES

---

Cuenta Anual UDP 2014

Carlos Peña, Rector

Auditorio Biblioteca Central Nicanor Parra

Jueves 8 de enero de 2015.

---

## Cuenta Anual UDP 2014

---

Buenas tardes, esta reunión como todos ustedes saben, es el resultado de un imperativo o de un mandato que la Universidad Diego Portales impone, creo que esa es la palabra correcta, no hay para qué eludirla, a quienes, como los directores de escuela, los decanos, o quien ejerce el cargo de rector, debe ejecutar ante la comunidad de profesores anualmente.

Se trata de una reunión que, para explicarlo en síntesis, tiene por objeto rendir cuentas del quehacer de la Universidad en el lapso inmediatamente anterior al momento en que esta cuenta se efectúa. Ello tiene por objeto, como ustedes comprenden, que el cuerpo de profesores, y ya veremos el significado que tiene que esto se efectúe ante el cuerpo de profesores, verifique si acaso el quehacer de la Universidad ha estado o no a la altura de las expectativas que en su momento pusimos en ella y si acaso se han verificado o no los propósitos y los compromisos que en su momento convinimos. Es este, en consecuencia, un acto, que muestra la particular índole, por supuesto de la Universidad, pero especialmente, la particular índole que reviste la Universidad Diego Portales, y que es en parte una característica descriptiva, es decir en parte un rasgo de lo que somos y también una aspiración que es constituirnos como una comunidad de profesores capaz de reflexionar acerca de sí misma y cada cierto tiempo de detenerse a fin de auscultar recíprocamente si acaso estamos o no a la altura de las expectativas que hemos, recíprocamente también, depositado en cada uno de nosotros.

Por supuesto, y como acabo recién de adelantarlo, el hecho que esta cuenta se realice ante el cuerpo de profesores posee también, me parece a mí y espero que así les parezca a ustedes, un significado simbólico que conviene no pasar por alto. De alguna manera, cuando este imperativo mandato de rendir cuentas se debe ejecutar, como ocurre con este acto, ante el cuerpo de profesores de la Universidad, este es un signo mudo pero elocuente, de que la Universidad entiende que es el cuerpo de profesores el elemento que la constituye más esencialmente. Después de todo son los profesores aquellas personas cuyo proyecto de vida, cuyo trabajo intelectual, está indisolublemente atado, para bien o para mal, a la suerte de la Universidad y eso es lo que explica entonces que esta rendición de cuentas se realice ante el cuerpo de profesores. Esto quiere ser, digámoslo así, un símbolo elocuente de la manera en que en el futuro debemos entender la Universidad. Habría que agregar a eso también que esta reunión, este acto de rendición de cuentas que tiene el sentido que recién acabo de recordar, quiere también ir poco a poco instalando en la Universidad Diego Portales, y ojalá lo podamos alcanzar pronto, una cierta costumbre benéfica, consistente en que los miembros de la Universidad, particularmente los profesores, se sientan con la facultad y el derecho de llamar a capítulo a quienes administran la Universidad. La expresión llamar a capítulo como ustedes saben,

## Cuenta Anual UDP 2014

---

dicho sea en paréntesis, es una expresión de origen más bien religioso, monacal. En los monasterios había una sala, la sala capitular, donde se leía la doctrina que estaba en los capítulos de la Biblia, de ahí el nombre, y se reprendía a quienes se apartaban de la doctrina; entonces cuando uno dice llamar a capítulo a quienes administran la Universidad, quiere decir exactamente eso, saber si quienes administran la Universidad sea el rector, los decanos, los directores de escuela o los miembros del consejo directivo, están o no a la altura, ya no de la doctrina capitular de un monasterio, pero sí a la altura del proyecto intelectual de la Universidad. Ese es el sentido que tiene, como digo, este acto de rendición de cuenta.

Ahora bien, a fin de llevar a delante esa rendición de cuenta y eludir digámoslo así, el registro pormenorizado de datos que suele ser una buena manera de esconder las ideas, ya que atiborrar una exposición con datos es una manera de encubrir la falta de ideas, vamos a proceder de la manera siguiente.

Vamos a entregar esos datos pormenorizadamente por escrito, haciéndolos llegar a cada uno de ustedes y en su reemplazo, lo que me propongo hacer en esta cuenta es responder sucesivamente las tres preguntas siguientes. Voy a formularlas, luego voy a intentar responderlas en el mismo orden que las formulé, y luego, si a ustedes les parece, voy a ofrecer la palabra para que todos podamos reflexionar o discutir, si fuese necesario, acerca de lo que voy a decir.

¿Cuál es la primera pregunta que yo creo que debemos responder?. Desde luego y ante todo, me parece que debiéramos hacer el esfuerzo de estirar esta evaluación por un lapso un poco más largo que el año que inmediatamente pasó. Me parece que una mirada más larga ayuda a apreciar mejor la evolución de la Universidad y el curso futuro que ella podría tener, por lo que quería invitarlos, a que en vez de estrechar la mirada nada más que sobre el año que acaba recién de transcurrir, podamos mirar un lapso mayor, la última década de la Universidad; qué ha ocurrido con ella y si acaso el quehacer de la Universidad durante ese lapso ha estado o no a la altura de los propósitos que en algún momento todos formulamos; me parece debiéramos no restringir la evaluación nada más que a un año, porque los lapsos excesivamente breves y discretos también impiden una evaluación más global, sino que extender esta evaluación a un lapso que podría extenderse por diez años.

Desde luego hacer esta evaluación de un lapso, más general o más amplio que alcance a ese período que menciono, tiene por objeto una cuestión que también es muy importante en la Universidad; tiene por objeto verificar la evolución que ha tenido la Universidad. Y la Universidad ha evolucionado en aspectos muy relevantes de una manera

## Cuenta Anual UDP 2014

---

francamente sorprendente. Si la evolución que ha tenido la Universidad es el resultado de nuestra propia deliberación, de nuestra propia voluntad, de nuestros propios designios, o si en cambio, la evolución que ha experimentado la Universidad es una evolución más bien espontánea en la que sin darnos cuenta hemos estado sometidos a una voluntad que no es la nuestra. No, en suma el sentido que tiene deliberar y reflexionar sobre períodos largos de la Universidad es este: dilucidar si acaso la Universidad ha sido esa institución autónoma que presume ser, o sea una institución que esta entregada a la deliberación de sus miembros y entregada a su propia voluntad o si, en cambio, ha sido una institución que presume de ser autónoma, pero que en la práctica es heterónoma, o sea que está entregada a una voluntad que no es la suya. Esta es la primera cuestión que yo querría invitarlos a pensar.

La segunda cuestión es la siguiente, cuando las instituciones evolucionan va produciéndose un fenómeno que estamos ya constatando en la Universidad Diego Portales y que suele escaparse, y es que cuando las instituciones evolucionan acaban modificando sus expectativas; ocurre en las instituciones, como en las personas, cuando alcanzan un cierto propósito, no se instalan en una posición que se siente inerme a disfrutar de que alcanzaron sino que cuando alcanzan los propósitos que formulan, es sólo para descubrir que en ese mismo momento sus propósitos son ahora distintos, y en consecuencia la realidad también les resulta en algún sentido insatisfactoria.

De alguna manera esto es lo que explica que las instituciones sean o se desenvuelvan en una extraña dialéctica de progreso y desilusión; las instituciones avanzan, tienen éxito, logran las expectativas que formularon, pero cuando logran abrazarlas, esas expectativas cambiaron y en consecuencia la realidad se revela inevitablemente por debajo de las propias aspiraciones y yo tengo la impresión que algo de eso, en un par de dimensiones que quiero someter a su consideración, está ocurriendo o va a ocurrir con la Universidad Diego Portales.

Y la tercera cuestión que voy a considerar, aunque esta última más breve, no teman, es la situación actual de la Universidad Diego Portales. Una vez que sabemos cómo ha evolucionado la Universidad en la última década y una vez que hemos indagado en la manera que nuestras expectativas se han modificado, la pregunta es qué desafíos tiene una Universidad como ésta, de la índole de esta Universidad, en el entorno en el que hoy en día se desenvuelve la educación superior o en el probable entorno donde mañana se desenvolverá. Qué tiene que hacer una universidad como la Universidad Diego Portales para desarrollar su proyecto intelectual en los años que vienen. Esta es una pregunta que me parece especialmente relevante también poder discutir con ustedes.

## Cuenta Anual UDP 2014

---

Como digo una vez que responda a estas preguntas, algo que haré brevemente o lo más brevemente que yo sea capaz, me interesaría muchísimo que pudiésemos discutir acerca de ello.

Bien, vamos a la primera pregunta. ¿Cómo podría ser trazada la evolución de la Universidad Diego Portales en los últimos diez años?. A mí me parece que de la manera siguiente: si uno mira la Universidad Diego Portales como era hace diez o doce años lo que uno encuentra es una institución que revestía tres características, que se han disipado progresivamente, pero que entonces estaban muy presentes, a saber: era una institución que desde el punto de vista de sus estudiantes era socialmente homogénea; de alguna manera era socialmente selectiva, no por maldad o por un designio maligno de nadie, sino porque espontáneamente esa evolución se había producido; una Universidad socialmente homogénea desde el punto de vista de los estudiantes, socialmente selectiva; era además una Universidad predominantemente docente, donde el quehacer principal de quienes trabajábamos acá era exactamente eso: desenvolver la docencia en la sala de clase sin que tuviésemos expectativas, ni exigencias distintas a ese solo propósito. En tercer lugar esta Universidad, si la miramos con imparcialidad, no vale la pena engañarse, era hace doce o años diez años atrás una Universidad con una muy baja institucionalidad, con una forma de gobierno opaca, no del todo transparente, carente de rendición de cuentas periódicas por parte de sus autoridades, carente también de una profesión académica, es decir, una institución donde los profesores se vinculaban sólo salarialmente con la Universidad sin tener en ella una posición de poder, provista de facultades que les permitieran deliberar acerca del curso futuro de la Universidad. Esa era la Universidad Diego Portales en ese lapso, como lo eran, por lo demás, buena parte de las Universidades creadas luego de 1981.

Ahora bien, en el lapso que media entre el año 2007, y menciono ese año, porque entonces la Universidad combina un plan estratégico que se propuso modificar esa fisonomía y en ese lapso que media entre aquella formulación de propósitos que tenía por objeto modificar la fisonomía que acabo recién de recordar, y el año 2011 para dar otra fecha importante, que es una fecha de la acreditación, cercana a la acreditación la Universidad, logró efectivamente modificar de manera muy importante su fisonomía. Desde luego dejó de ser una institución socialmente homogénea, desde el punto de vista de los estudiantes que la componían y transitó a lo que hoy día es: una Universidad diversa desde el punto de vista del origen socioeconómico de sus estudiantes, es decir una Universidad que en vez de reproducir endogámicamente un solo grupo, lo que hace es mezclar o hacer el esfuerzo por mezclar y porque interactúen grupos diversos entre sí. Hoy día tenemos una Universidad que ya desde el año 2011 en adelante, tiene una

## Cuenta Anual UDP 2014

---

población estudiantil que se empina prácticamente a la mitad proveniente del sector municipalizado, particular subvencionado y la otra casi exacta mitad del sector particular pagado. No hay otra institución creada luego de 1981 que muestre tan virtuosa composición socioeconómica, digo virtuosa porque la verdad es que cuando uno aspira a una Universidad socialmente diversa no solo lo hace por una cuestión de justicia, lo que ya sería un motivo y una razón suficientemente fuerte, sino también por una razón intelectual: finalmente la inteligencia florece en medio de la diversidad. Quien intercambia o cree intercambiar ideas y lo que encuentra son reflejos de las propias, y encuentra trayectorias vitales que simplemente reproducen o replican las que uno mismo ha tenido, se empobrece intelectualmente y el deber de la Universidad más bien es enriquecer la vida de los estudiantes y para eso proveer a los estudiantes de una experiencia social más diversa de la que pudieran haber tenido si hubieran continuado una trayectoria vital puramente endogámica. Este es, me parece a mí, un objetivo extremadamente valioso de la Universidad, de manera que cuando constato este hecho, es decir, la transformación de la Universidad desde una Universidad socialmente homogénea a una Universidad socialmente diversa desde el punto de vista de su población estudiantil, estoy constatando no sólo un hecho, sino una cuestión de índole intelectual extremadamente relevante que hace a esta Universidad más inteligente de lo que era hace diez años. Esto me parece evidente. Agregaría todavía que en ese mismo lapso la Universidad logró conformar una profesión académica para sus miembros. Es decir, hoy día los miembros de la Universidad Diego Portales, quienes ejecutan labores de docencia e investigación, particularmente aquellos que son de jornada, son miembros plenos de la Universidad, cuya posición en la institución no depende de la subjetividad de nadie en particular: es decir, hemos logrado superar la mera vinculación salarial con la Universidad, la mera vinculación subjetiva con los profesores, con quienes conducen las unidades académicas, para más bien transitar hacia una carrera académica que concede a sus profesores una posición en la Universidad que depende solamente de su desempeño, no de las afinidades electivas que tenga con quien maneja la Universidad o la facultad o la escuela, no de los puntos de vista que profiera o proclame el profesor, sino que simplemente de su desempeño académico medido por el control de pares, como todos lo sabemos, cuando revisamos o nos sometemos a las prácticas de evaluación de desempeño o de jerarquización. Entonces hemos transitado a una Universidad que, de ser socialmente homogénea, para resumir, pasó a ser una Universidad socialmente diversa y de carecer de una capacidad académica pasó a ser una Universidad que concede a sus miembros una posición independiente de cualquier voluntad particular de aquellos que administran la Universidad.

## Cuenta Anual UDP 2014

---

Esto que hoy día todos nosotros vemos con toda naturalidad, es una absoluta excepción, una absoluta rareza en las Universidades creadas luego de 1981, o sea formar parte de una Universidad creada luego de 1981 y tener en ella una posición que es total y absolutamente independiente de la voluntad subjetiva de quienes la administran, algo que nosotros vivimos con una extrema naturalidad, es una excepción y una rareza en el sistema universitario y me parece que debiéramos alegrarnos por eso. Igualmente creo que poco a poco logramos o estamos logrando hacer menos opaca la institucionalidad y el gobierno de la Universidad; me parece que ya los miembros de la Universidad están informados, no sé si del todo persuadidos, pero sí informados, que el gobierno de la Universidad está en manos de un Consejo Directivo que es un cuerpo externo a la Universidad, en tanto que la vida intelectual de la Universidad escapa a ese órgano externo y está entregada simplemente a los miembros de la Universidad, es decir a nosotros; esta división de tareas que se ha instalado en el centro de la Universidad Diego Portales y que forma parte de su forma de gobierno, y que por lo mismo es extremadamente importante, evita la captura de la Universidad por parte de los intereses particulares que en ella se desenvuelven a la hora de administrar los recursos. Por supuesto que esa decisión está en un órgano externo e independiente, pero al mismo tiempo evita que se amague, se inhiba o se ahogue la independencia crítica de los miembros de la Universidad en la medida que el proyecto intelectual que anima a la Universidad esté entregado a sus propios miembros y escapa entonces de las manos del gobierno directivo y superior de la Universidad.

Hay que seguir haciendo esfuerzos, desde luego, porque esta forma de gobierno sea conocida de todos nosotros y hacer esfuerzos también por persuadir a los miembros de la Universidad que es una forma sensata de gobierno. Pero me parece que si comparamos la situación actual con la que había en el tiempo que estoy ahora mismo evaluando, hay una diferencia de la tierra al cielo, por usar esa expresión extremadamente falaz.

Ahora bien, una vez que hemos constatado esto que se ha producido en un lapso que yo estimaría entre cuatro o cinco años desde el momento que ahora estoy considerando, si ustedes recuerdan bien, quienes estábamos el año 2011 nos propusimos transitar hacia una Universidad con investigación y con doctorado en áreas selectivas. Dijimos que hacia el año 2016 teníamos que modificar la fisonomía de la Universidad; que dejase de ser una Universidad predominantemente docente como entonces era, para pasar a ser en cambio, una Universidad con comunidades académicas fuertes y vigorosas, con niveles de investigación importantes y con doctorados, la única manera, agregamos entonces, que la Universidad pudiese tejer redes internacionales suficientemente fuertes que permitieran a nuestros miembros y a nuestros alumnos, por supuesto, desarrollarse. Para eso en este

## Cuenta Anual UDP 2014

---

segundo momento que ahora estoy evaluando, la Universidad hizo un ingente esfuerzo desde el punto de vista económico; incrementamos las comunidades académicas que hoy día superan - piensen ustedes en los profesores de jornada - más de 400. Aumentamos las plantas de aquellas Facultades que nos parecía que estaban en condiciones más próximas de alcanzar un programa de doctorado, mantuvimos una muy fuerte política de incentivo hacia la investigación y el resultado hoy está a la vista, tenemos una Universidad con investigación. Pensábamos entonces que la meta de la Universidad Diego Portales debiera ser alcanzar una producción de más o menos de 200 publicaciones indexadas al año en un lapso que estimábamos entre cinco y seis años, porque decíamos que si traspasábamos ese umbral podíamos situar a la Universidad Diego Portales dentro de las 60 Universidad que dentro del espacio Iberoamericano se consideran Universidades con investigación, es decir Universidades que logran producir más de 200 publicaciones indexadas anualmente.

Pues bien la Universidad Diego Portales hoy día cuenta con 241 publicaciones indexadas al año de manera que somos perfectamente una Universidad con investigación que es, por lo demás, lo que constató la Comisión Nacional de Acreditación cuando nos confirió la acreditación en esa área y junto con ello, quizás lo que sea más importante hoy día, tenemos seis programas de Doctorado en curso y de esos seis programas tres están ya acreditados. Somos, en consecuencia, como ya lo han constatado los rankings una Universidad con investigación, aunque los rankings suelen exagerar las cosas y dicen Universidad *de* investigación; una Universidad *de* investigación es una Universidad, creo yo, aún superior; estamos en un nivel intermedio, una Universidad *con* investigación y con doctorado en áreas selectivas y si nos medimos en una escala ordinal entre todas universidades chilenas de esta categoría, estamos séptimos a nivel nacional. No es poco para un esfuerzo que ha tomado recién cosa de 3 años.

En suma, me parece a mí, que si uno mira para atrás y ahorra los detalles, por supuesto tanto los detalles benignos como los detalles malignos de los que podemos hablar más tarde, uno lo que encuentra son líneas evolutivas bastante razonables en la Universidad Diego Portales, de las cuales ustedes debieran alegrarse porque finalmente esto es fruto del trabajo cotidiano de todos ustedes, no es poca cosa haber logrado configurar una Universidad con investigación, con doctorados en áreas selectivas, socialmente diversa, con comunidades académicas intelectualmente independientes, una forma de gobierno transparente y bastante sensata, haber logrado todo esto y tener esta índole de Universidad, una Universidad que no se avergüenza de ninguno de sus rasgos, es un logro extremadamente importante. Mientras buena parte de la Universidades creadas luego de 1981, no vale la pena ocultarlo, se esmeran y seguramente están deliberando acerca de



## Cuenta Anual UDP 2014

---

como disimular algunos de los rasgos vergonzantes que poseen, nosotros no tenemos ninguno.

Podemos mostrar el conjunto de la Universidad, los contratos que celebramos, las cuentas que tenemos, etc. Podemos ponerlas a la vista de todos sin ningún temor, porque la nuestra es una Universidad que no tiene nada realmente que ocultar, es una Universidad que ha transitado desde un extremo de opacidad a un extremo acentuado de transparencia. La pregunta, sin embargo, y quizás esta sea la cuestión más importante que debiéramos conversar, es si acaso estamos plenamente satisfechos con estos logros, con esta evolución. Y como dije anteriormente, a mí me parece que las instituciones son una mezcla de progreso y desilusión, es decir, una vez que alcanzan un logro, sólo es para constatar que no era eso lo que en verdad apetecían, porque sus expectativas cambiaron. Esto es lo que decía el doctor Johnson, según Boswell que tomaba nota de sus conversaciones. El doctor Johnson decía, la vida no es un progreso de disfrute en disfrute, sino de deseo en deseo. Y eso le pasa creo yo, a la Universidad Diego Portales y la pregunta, la segunda pregunta que quiero invitarlos a considerar, es la siguiente: ¿Cuánto han cambiado las expectativas o los deseos de la Universidad Diego Portales como consecuencia justamente, de haber contribuido a comunidades académicas maduras, con sentido de pertenencia, una profesión académica independiente, un sistema de gobierno transparente, etc.? ¿Qué expectativas logro yo avizarar, en la comunidad académica de la Universidad Diego Portales? A mí me parece que hay dos, que yo querría enunciar brevemente y ofrecerlas a la consideración de ustedes.

Una de ellas es la de la participación. Yo creo realmente, que probablemente como consecuencia de los cambios en la cultura nacional, pero sobre todo como consecuencia de los cambios internos de la propia Universidad Diego Portales, que hay un cierto anhelo, sordo o soterrado, poco racionalizado todavía de participación, al que tenemos que en algún momento prestar oídos, pero antes de prestarle oídos, hay que comprenderlo, y para comprenderlo, hay que reflexionar sobre él. Yo creo que este es un tema para ir reflexionando poco a poco en la Universidad Diego Portales. Tenemos que preguntarnos qué participación, participación en qué, y cómo estimular la participación. Me parece que son 3 preguntas que la Universidad, que es una institución reflexiva debiera ser capaz de responder. ¿Participaciones como suma de voluntades e individuales de los miembros de la Universidad o participación como la oportunidad cierta y permanente de dar razones y discutirlos a la hora de tomar decisiones? No digo que se trate de formas de participación contrapuesta, inconsistentes o rivales entre sí, pero el énfasis tenemos que decidirlo. Si acaso la participación que reclamamos en la Universidad tiene que ver con la suma de voluntades en el futuro o si más bien tiene que ver con la posibilidad de deliberar, dar

## Cuenta Anual UDP 2014

---

razones de obligar a quienes administran la Universidad, a persuadir en torno de las decisiones que adoptan, me parece que es una cuestión que en el futuro, como digo, debiéramos considerar. Y una vez que uno dilucida que participación, si acaso la agregación de voluntades o la agregación de razones, digámoslo así, son distintas, no es verdad. Una cosa es agregar las voluntades y para eso hay un gran mecanismo perfecto, que es el mercado, que las agrega mediante el sistema de precios. Otra cosa es agregar, sumar, hacer colisionar las razones para que entonces brote una decisión razonable y la mejor posible. Se trata de cuestiones distintas y la decisión que tiene que hacer la Universidad es cuál se va a enfatizar. Yo no tengo ninguna duda, que en lo inmediato debemos enfatizar la segunda, por razones que más adelante voy a dar. Me parece que la Universidad Diego Portales, tiene todavía un cierto déficit de participación en ese segundo sentido acerca del cual me llama la atención. Los consejos de escuela, los consejos de facultades, incluso el consejo académico, a pesar de los esfuerzos que todos hacemos, no logran todavía erigirse permanentemente en cuerpos reflexivos o deliberativos donde los miembros de la Universidad, sean capaces de reflexionar acerca del curso que esperan para la institución, llamar a capítulo a sus autoridades y solicitarles las razones que tienen para esgrimir, en favor de las decisiones que adoptan. No se trata de desproveer a los decanos de la decisión final, pero se trata que las decisiones estén amparadas en razones. Que esas razones se hagan públicas y se sometan al escrutinio de otras razones, para ver si son suficientemente vigorosas. Esto a mí me parece elemental. Creo entonces que en esta línea de participación tenemos que hacer vigorosos esfuerzos en la Universidad Diego Portales.

En el caso de la forma de gobierno que la Universidad tiene y particularmente en el caso del consejo Directivo, uno de cuyos miembros nos acompaña, el profesor Rodríguez, se han dado pasos muy elementales e importantes para aumentar los niveles de deliberación de ese organismo. Desde luego se ha empezado a romper un rasgo, que tenía el Consejo Directivo, que era la excesiva endogamia y ya se ha previsto que, cada cierto lapso se incorpore un ex alumno o alumna, a ese consejo Directivo, la primera de las cuales, como ustedes saben, es Esperanza Cueto, quien se ha incorporado recién este año. Eso aumenta la heterogeneidad, rompe la mera endogamia de ese tipo de órganos y aumenta su capacidad reflexiva sin ninguna duda.

Bien, que participación, pero participación en qué. Participación en las cuestiones que atingen a la orientación intelectual de la Universidad o participación en las cuestiones que atingen a la administración financiera de la Universidad, para distinguirlo con toda claridad. A mí me parece que la participación en lo que atinge a las cuestiones financieras de la Universidad es un camino que podría llevarnos rápidamente al despeñadero. Porque

## Cuenta Anual UDP 2014

---

los peligros de captura son altísimos; esto no quiere decir, por supuesto, que no deba haber participación a la hora de controlar o hacer el escrutinio de esa administración. Me parece que en eso la participación debe ser lo más alta posible. Pero en el otro ámbito, esto es, el proyecto intelectual que constituye a cada una de las comunidades de la Universidad y el proyecto intelectual que en su conjunto anima a la Universidad, me parece que la participación debe ser lo más intensa posible.

Las universidades no son instituciones técnicas, en el sentido clásico de la expresión, es decir, no son meras formadoras de capital humano, meros lugares donde a los alumnos se les instruye en un puñado de destrezas para que se desempeñen con sagacidad y agilidad en el mundo del trabajo. Las instituciones técnicas saben el cómo, pero no saben el por qué. Las Universidades que son instituciones de transmisión cultural saben cómo, es decir saben lo que tienen que hacer, pero saben además por qué, es decir conocen su sentido y lo comparten, lo dialogan y en ese diálogo y en medio de esa deliberación, son capaces de ir modificando, eso son las universidades.

Entonces, para una participación deliberativa, los profesores, son extremadamente importantes. Sin esa participación, ya les digo, las universidades no logran constituirse en instituciones que tengan algún grado de cohesión en torno a un cierto proyecto intelectual. Si no sabemos por qué hacemos lo que hacemos, estamos sin darnos cuenta - y se está transformando esto - en una cuestión meramente técnica, en el peor sentido de esa palabra.

Y finalmente, ¿de qué depende la participación?. Una vez que hemos dilucidado qué participación y una vez que hemos logrado convenir en qué vamos a participar más intensamente, la pregunta es de qué depende la participación, ¿depende de las reglas que tengamos?, yo creo que no depende de las reglas; las reglas ya las tenemos, depende y quiero instarlos a eso, de la propia conducta de los miembros de la universidad. Tenemos que ser capaces de generar una mayor disposición a participar, generar una mayor cultura del diálogo y de la deliberación, tenemos que ser capaces de transitar a una universidad que tenga un cierto ethos deliberativo. Esta es la mejor garantía de que la universidad nunca va a ser una institución infinitamente plástica, puesta al servicio de los intereses de quien la conduzca. Si la universidad logra tener un ethos firme y claro, va a ser una comunidad indócil a las meras voluntades individuales y esto es extremadamente importante para la autonomía de la universidad. El gran peligro que asecha a las universidades nuevas creadas luego de 1981, es exactamente ése, carecen de ethos sus comunidades académicas y la mayor parte de sus profesores, en la mayoría de las instituciones, tienen vinculaciones meramente salariales con la Universidad. Bueno, se

## Cuenta Anual UDP 2014

---

trata finalmente de organizaciones, que están al servicio de management que las considera y viven como entes infinitamente plásticos. Si queremos evitar eso en el futuro de la universidad, depende de ustedes, de la capacidad que tengan, como digo, de deliberar y generar un ethos reflexivo en los lugares donde desempeñan su trabajo cotidiano. Sin eso, la universidad nunca va a llegar a ser autónoma, en el sentido más riguroso de esa palabra.

Fuera de este tema de la participación, cuya idea central les acabo de exponer, me parece que el otro tema que va a aparecer en el horizonte espiritual, digámoslo así, de la universidad, es la cuestión de la índole o la orientación pública de la Universidad Diego Portales. Yo creo que entre estudiantes y profesores, a veces con razones explícitas y otras veces sin ellas, se ha anidado poco a poco, lo que a mí me parece razonable, el anhelo de ser una universidad que posea una intensa dimensión pública. No discutamos porque eso puede ser absolutamente virtuoso en sí mismo, pero este es el anhelo y yo creo que es virtuoso, pero esto para estar a la altura de lo que significa demandar ese tipo de cosas en la universidad exige por supuesto de los estudiantes, pero sobre todo de los profesores, explicitar en qué consiste esa dimensión pública de la universidad, porque puede traer confusiones en esta materia, confusiones terminológicas o intelectuales. Las Universidades como instituciones reflexivas que son, tienen que ser capaces de esclarecer el significado de lo que dicen, de lo que anhelan o de lo que demandan y a mí me parece que, cuando en general uno advierte este propósito relativamente mudo, algo subterráneo, de reclamar para nuestra universidad esa índole, hay allí un anhelo bien orientado, pero que también requiere algo más de reflexión.

Desde luego requiere, permítanme sugerírselos, abandonar el prejuicio - que es casi una superstición - conforme al cual sólo lo estatal es lo público. Esto, me parece también evidente, la palabra público aparece muy tempranamente en los inicios de la cristiandad, en los Derechos Romanos. Piensen ustedes, la palabra el Estado, aparece en el siglo XV con Maquiavelo, quien es el primero que usa "lo estado" como concepto. El Estado moderno aparece en el XVII. En consecuencia, sostener o insinuar que las únicas universidades virtuosas son las universidades estatales, porque ellas serían las únicas universidades públicas, es un error y es una ignorancia terminológica que deberíamos abandonar. No es cierto que lo público coincide o deba coincidir con lo estatal, pero si lo público no coincide con lo estatal, nuestro deber es pensar de qué depende entonces esa dimensión pública, si no depende de abrazar al estado, entonces de qué depende y a mí me parece que sería útil que pudiésemos en el tiempo discutir cuales son las dimensiones que debiésemos cultivar para estar a la altura de ese anhelo que todavía no logramos racionalizar del todo. Porque de otra manera esto se transforma en un anhelo prejuicioso

## Cuenta Anual UDP 2014

---

y vago que no conduce a parte alguna. ¿De qué depende la índole pública de una institución? Si quisiéramos esgrimir esa característica como al parecer queremos hacerlo, ¿qué dimensiones, qué actividades, qué tipos de conductas debiéramos cultivar? A mí me parece que es la siguiente, pero podemos discutirlo, por supuesto. Desde luego, tenemos que producir investigación, la razón de esto es que la investigación, es decir la información, es un bien público, en el sentido económico de la expresión, como bien lo saben los profesores que se han formado en la escuela neoclásica, desde Marshall a fines del XIX, en adelante se llama un bien público a un bien que no tiene rivalidad para su consumo y donde excluir a alguien es demasiado costoso y ese es el caso de la información. Como las universidades producen ese tipo de bienes, información científica o de otra índole, en la medida que produzcan esos bienes son públicos en esta dimensión. En consecuencia no es baladí para la universidad Diego Portales, si hacemos o no hacemos investigación: de ello depende la índole que proclamemos. Esta es una primera dimensión.

La otra dimensión que yo sugiero también, que podamos ir considerando durante este año o en los debates de este año, es la dimensión de lo público, como una forma específica de racionalidad.

Ustedes saben que en un famoso texto, Kant distinguía entre el uso privado y el uso público de la razón. Se usaba privadamente la razón, decía Kant cuando se le empleaba en calidad de funcionario, como lo hace el clérigo cuando proclama, digamos una homilía, por ejemplo desde el púlpito. Pero se usa públicamente la razón, argüía, cuando se le emplea, sometiendo la razón nada más que a sus propias reglas, sin ningún tipo de cortapisa, sin nada que la aherroje, sino que se entrega nada más que a sí misma. Bueno las universidades son públicas, cuando son capaces de ejercitar la racionalidad en esta segunda dimensión, cuando los miembros de esta universidad razonan con independencia crítica y no en calidad de funcionario. A mí me parece que cuando hemos logrado institucionalizar la profesión académica en la Universidad Diego Portales, estamos creando las bases institucionales del uso público de la racionalidad entre nosotros y de esa manera creo ahí hay un segundo indicador de esta dimensión pública que a veces sin mayores elecciones suele reclamarse.

Todavía y en tercer lugar uno podría pensar lo público al modo de los liberales como lo opuesto a lo opaco; la línea entre lo privado y lo público como una línea que va de lo opaco a lo más transparente y en ese caso si queremos ser públicos deberíamos acentuar también esta dimensión de ser cada vez menos opaco y cada vez más transparente, no sólo la administración central claro está, también las unidades académicas incluso las más

## Cuenta Anual UDP 2014

---

pequeñas y no sólo en cuestiones económicas, aunque también en esas, sino también en todo en el quehacer intelectual de lo que hacemos. En cuarto lugar se me ocurre todavía que público puede aludir no sólo al tipo de bienes que produce la Universidad, como acabo recién de explicarlo, no sólo al tipo de racionalidad que ejercita o al grado de transparencia que es capaz de exhibir sino que también público puede querer decir o aludir al grado en que la Universidad se vincula con los problemas del entorno donde está inserta. Qué disposición tienen los miembros de la Universidad para emprender la reflexión disciplinaria que cultivan, prestando oídos a los problemas del entorno y cuántos, en cambio, de nuestros académicos hacen una reflexión académica meramente ensimismada que les interesa nada más a sí mismos o a su grupo de referencia, pero que carece de toda resonancia desde el punto de vista del entorno donde la Universidad desenvuelve su trabajo. Esa es otra dimensión que me parece a mí uno podría esgrimir de lo público.

Creo que si queremos tomarnos, como yo estoy dispuesto a hacerlo, este carácter público de la Universidad Diego Portales como un mandato normativo que guíe nuestro trabajo en el futuro, tenemos que ponernos de acuerdo en qué queremos decir con lo público y pasar de un vago y general reclamo a una demanda precisa, intelectualmente bien formulada y susceptible de ser discutida. Una vez que lo hagamos podemos ponernos a trabajar para estar a la altura de ello. Pero sin discutir bien exactamente qué queremos decir, y esta puede ser una buena tarea para la comunidad de nuestros profesores o para sucesivas reuniones que podemos tener en el futuro, es muy difícil que estemos a la altura con esas expectativas; por supuesto que no se trata de discutir de palabras, o sea, pensar lo público y hacer estas distinciones no es una delectación puramente lingüística. Aguzamos nuestra conciencia de las palabras para tener una conciencia más aguda de la realidad para hablar de la cual usamos las palabras. Aclarar nuestro equipaje lingüístico es aclarar nuestra realidad. A lo que nos referimos con ese equipaje. Si no lo aclaramos la realidad también es confusa, pero me parece que aquí tenemos una agenda intelectual importante para la identidad de la propia Universidad Diego Portales.

Finalmente y en tercer lugar pero de manera muy breve para que tengamos algún momento de discusión o de intervenciones de ustedes, cabría preguntarse una tercera cuestión. Una vez dilucidado el curso que ha traído la Universidad en los últimos años y una vez que hemos intentado detectar cuales son las expectativas que el mismo transcurso de esos años ha logrado ir modificando, me parece que tenemos que preguntarnos cuál es la posición que actualmente tiene la Universidad Diego Portales y qué actitud debiera ella asumir en el entorno o en los cambios probables del entorno que va a experimentar la educación superior chilena.

## Cuenta Anual UDP 2014

---

Desde luego a mí me parece que fueren cuales fueren los cambios que experimente el entorno de la educación superior chilena, de la índole que fuere, la Universidad Diego Portales tiene que evitar quedar inerte o paralizada en espera que los cambios de ese entorno se produzcan; me parece que hacer algo así sería un error de proporciones que no está a la altura de una Universidad. En cambio de eso me parece tenemos que ser capaces de pensar la Universidad y los cambios que ella debiera experimentar en el futuro inmediato a fin de que fuere cual fuere el cambio que experimente el entorno, la Universidad esté bien posicionada y a la altura de sí misma. Es decir, a la altura de las expectativas que quienes trabajamos aquí hemos puesto en ella, y para eso yo creo tenemos que esforzarnos por tener una Universidad más compleja desde el punto de vista de los programas que ofrece. Hoy día tenemos una Universidad de un tamaño cercano a los 14.000 estudiantes, un tamaño intermedio en el sistema universitario, pero con un muy bajo número de programas, es decir tenemos esta gran cantidad de estudiantes agrupados en una escasa cantidad de programas. Si ustedes comparan esta realidad, una Universidad de 14.000 estudiantes con 32 o 33 programas de pregrado, más 6 programas de doctorado descubrirán que es una Universidad muy magra en el número de programas proporcionalmente al número de estudiantes y esta es una realidad que tenemos que corregir si es que queremos mantener una cierta influencia en la esfera pública. Cuánto influyamos en la esfera pública depende de la cantidad de disciplinas que cultivemos entre otras cosas. Tenemos en consecuencia que incrementar el número de programas, lo que seguramente va a suponer un aumento moderado en el número de alumnos. Cuando digo un aumento moderado en el número de alumnos – como consecuencia de aumentar la cantidad de programas en un lapso que hemos estimado de 5 años, no hay nada inmediato en esto-, estamos hablando de una tasa de aumento que no va más allá de 300 estudiantes, lo que en una masa de 14.000 es francamente muy poco. Yo sé que buena parte de los profesores y de los decanos también, anhelan trabajar y enseñar pequeños grupos de estudiantes que no alboroten, que no hagan reclamos, que no sean tan dispendiosos en espíritu crítico y ojalá no tan diversos, porque manejar un grupo diverso es una cuestión extremadamente trabajosa. Sin embargo eso es, para decirlo con toda claridad, una ilusión en la Universidad Diego Portales, o sea una ilusión destinada a no cumplirse, un sueño en sentido estricto. La nuestra es una Universidad que inevitablemente va seguir siendo de un tamaño intermedio y la razón de porqué va seguir siendo de un tamaño intermedio es por las condiciones de la economía política de nuestra Universidad, de cuantos recursos dispongamos para investigación, para aumentar las comunidades académicas, para influir en el medio, para tener una editorial, etc. Depende de la cantidad de alumnos que seamos capaces de incorporar año a año. No digo que la Universidad deba incurrir en un apetito infinito, no queremos ser una Universidad a escala

## Cuenta Anual UDP 2014

---

industrial, por supuesto que no, pero es inevitable mantener un tamaño relativo como el que tenemos y un tamaño relativo como el que tenemos supone, cada cierto tiempo, hacer un incremento moderado de la matrícula como los que acabo recién de describir. Los economistas saben muy bien que lo que uno hace en la vida depende de dos factores: del orden de sus preferencias y de las restricciones del entorno. Podemos tener las preferencias que queramos, pero si el entorno de restricciones es el que tenemos, tenemos que ser capaces de descender en nuestra escala de preferencias para poder, una vez que lo hagamos, seguir de nuevo el esfuerzo de ascender por ella, pero tenemos que inevitablemente considerar las condiciones materiales de existencia de la Universidad si queremos sostener este proyecto intelectual. Atender a las condiciones materiales de existencia de la Universidad no es una muestra de mera ambición mercantilista como alguna gente cree; no hay nada menos mercantilista que las condiciones materiales de la existencia, frase que, como ustedes saben, acuñó Marx, en la Contribución a la Crítica de la Economía Política de 1859, nada menos. Atender a las condiciones materiales de la existencia es el primer deber que tenemos en la Universidad que queremos, para sostener nuestro proyecto intelectual. Si queremos tener un proyecto intelectual influyente, socialmente diverso, que incorpore a miembros de sectores sociales de élite intelectuales y profesionales del futuro, es imprescindible que aseguremos nuestras condiciones materiales de existencia que son, dicho sea de paso, la base de nuestra libertad y de nuestra autonomía.

Muchísimas Gracias.



**Cuadro de mando Planificación Estratégica UDP 2012-2016**  
**Resultados esperados al año 2016 / Avances parciales al 2014**

2012	Desafíos claves de continuidad	Nuevos focos estratégicos	
<b>Pregrado</b>	<b>Resultados esperados al 2016</b>	Fortalecimiento de la comunidad académica: i) Aumento de nuevas Jornadas Completas Equivalentes, procurando el complemento de medias jornadas regulares. ii) Extensión de la carrera académica y evaluación de desempeño a profesores part time. Consolidación de la cultura de autoevaluación: i) Sistema de Monitoreo de la Calidad en régimen, ii) Noventa por ciento de las carreras acreditadas (acreditables)	Aumento del número de proyectos cuyo objetivo sea el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje (docencia, evaluación de desempeño profesores part time, déficits y nivelación, currículo). Aumento del número de proyectos de internacionalización en pregrado (inglés y programas en el extranjero, otros).
	<i>Avances parciales al 2012</i>	1. Aumento presupuestario de 39 nuevas JCE. (US 1.500.000 gasto permanente) 2. Apertura carrera académica profesores Part-time. 3. 19 carreras acreditadas (63% acreditadas de 30 acreditables) 4. Tercera versión "Informe de Calidad 2011". 5. Nuevos módulos Sistema de Indicadores de Calidad Web (SIC) (fondos FDI 2012)	1. Lanzamiento Programa Equidad 2. Reapertura Diploma de Docencia 3. Adjudicación proyecto MECESUP Facultad Educación (2013-2016) 4. Experiencias destacadas de internacionalización en pregrado (F. Derecho; FAAD)
	<i>Avances parciales al 2013</i>	1. Reacreditación Institucional en Pregrado ante CNA por 5 años (2013-2018). 2. Inicio de operaciones de Campus Ciudad Empresarial 3. 38 nuevas JCE (de 344 en 2012 a 382 en 2013) 4. 47 profesores Part-time entran a carrera académica (jerarquizados). 5. 21 carreras acreditadas (70% acreditadas de 30 acreditables) 6. Sistema de Información para el Monitoreo de la Calidad en régimen; Informe de Calidad anual (desde 2009), Sistema de Indicadores de Calidad en Web (desde 2012), Sistema de Seguimiento de Estudiantes y Titulados (desde 2009)	1. Reacreditación Institucional en Pregrado ante CNA por 5 años (2013-2018). 2. 9 estudiantes ingresan a Programa Equidad en 2013. Se amplía a 59 vacantes para admisión 2014. 3. 25 docentes participan Diploma de Docencia y 11 personas van a LASPAU (Harvard) en 2013. 5. Ejecución exitosa de primer año de Convenio de Desempeño MECESUP Facultad Educación (2013-2016) 4. Adjudicación proyecto CORFO Ingeniería 2030 (2014-2015) 5. Firma nuevo convenio con MIT, Warwick Utrecht, Maastrich, Politécnico di Milano y Fundación INECO, y profundización de convenios con Leiden, Columbia, Monash, Sao Paulo, Dartmouth, American, Venecia. 6. Se amplía Workshop internacional pregrado FAAD, hoy en Europa y AL
	<b>Avances parciales al 2014</b>	1. 37 nuevas JCE (de 382 en 2013 a 423 en 2014) 2. 5 profesores part-time entran a carrera académica en 2014 3. En 2014, 304 Jornada Completa y 209 otra Jornada parcial (En 2008, 161 Jornada Completa y 144 otra Jornada parcial) 4. 24 carreras acreditadas (77% de 31 acreditables) 5. Sistema de Información para el Monitoreo de la Calidad en régimen; a) Informe de Calidad 2013 (quinta versión), b) Sistema de Seguimiento de Estudiantes y Titulados (desde 2009) c) Rediseño de nueva web Dirección de Análisis Institucional SIC (Sistema de Indicadores de Calidad en línea)	1. 28 estudiantes ingresan a Programa Equidad en 2014. Se amplía a 61 vacantes para admisión 2015. 2. 29 docentes participan Diploma de Docencia y 11 personas van a LASPAU (Harvard) 3. VRP imparte 4 talleres de desarrollo docente con un total de 187 asistentes 4. Creación del portal de desarrollo docente 6. Ejecución exitosa de segundo año de Convenio de Desempeño MECESUP Facultad Educación (2013-2016) 7. Facultad de Ingeniería se Adjudica Proyecto MECESUP PM para el período 2015-2016 "Apoyo a la Enseñanza y el Aprendizaje para la nivelación de competencias académicas y sociales en la Facultad de Ingeniería" 5. Firma nuevo convenio con Universitá IUAV di Venezia, Alcalá di Sevilla, Harper Adams University, Universidad de Palermo, Syracuse University, Teachers College de Columbia University, Erasmus, Institute of International Education, Universidad Cayetano Heredia
<b>Investigación</b>	<b>Resultados esperados al 2016</b>	Mantener/aumentar el número de proyectos/publicaciones de investigación aplicada y vinculada a la esfera pública (políticas públicas, opinión pública, periodismo de investigación, arte, desarrollo urbano y patrimonio, entre otros).	Aumentar las publicaciones indexadas a 200 ISI al año.
	<i>Avances parciales al 2012</i>	1. Creación Programa de Ética y Políticas Públicas en Reproducción Humana 2. Publicaciones Centro de Investigación y Publicaciones (CIP de F. C y L) 3. Informe Anual Derechos Humanos 2012 (Centro DDHH) 4. Encuesta Nacional UDP 2012 (ICSO)	1. 181 ISI a noviembre de 2012 (155 en 2011) 2. 21 Fondecyt adjudicados* (14 en 2011) (*Institución principal) 3. 78 Fondecyt en ejecución ** (55 en 2011) (*Institución principal y secundaria)

	5. Laboratorio Ciudad y Territorio (FAAD) 6. Publicaciones en Políticas Públicas (IPP) 7. Anillo de Investigación en Políticas de Educación Superior (CPCE)	4. Adjudicación Fondo Alma y Gemini de Conicyt
<i>Avances parciales al 2013</i>	1. Acreditación Institucional ante CNA en Investigación por 5 años (2013-2018) 2. Publicaciones Centro de Investigación y Publicaciones (CIP de F. C y L) 3. Informe Anual Derechos Humanos 2013 (Centro DDHH) 4. Encuesta Nacional UDP 2013 (ICSO) 5. Primera Encuesta Laboratorio Ciudad y Territorio : Encuesta Ciudadana Santiago Cómo Vamos 2013: Percepción a la gestión y calidad de vida de Santiago (FAAD) 6. Publicaciones de Políticas Públicas (IPP) 7. Adjudicación de proyectos de Fundación FORD, UNICEF, IDRC, Conicyt, UNESCO, entre otros.	1. Acreditación Institucional ante CNA en Investigación por 5 años (2013-2018) 2. 167 ISI a noviembre de 2013 (181 en 2012) 3. 10 Fondecyt adjudicados* (24 en 2012) (*Inst. principal) faltan concurso Fondecyt regulares) 4. 78 Fondecyt en ejecución ** (76 en 2012) (*Institución principal y secundaria) 5. Inicio de: i) Núcleo Astronómico, ii) Núcleo de Investigación para las Neurociencias UDP-INECO, iii) Centro de Estudios de Fenomenología y Psiquiatría y iv) Progr. de Ética y Políticas Públicas en Reproducción Humana
<b>Avances parciales al 2014</b>	1. Publicaciones Centro de Investigación y Publicaciones (CIP de F. C y L) 2. Informe Anual Derechos Humanos 2014 (Centro DDHH) 3. Encuesta Nacional UDP 2014 (ICSO) 4. Encuesta Laboratorio Ciudad y Territorio (FAAD) 5. Publicaciones y web del Instituto de Políticas Públicas (IPP) 6. Adjudicación de proyectos Fundación FORD, UNICEF, Conicyt, Erasmus, entre otros.	1. 241 ISI en 2014 (179 en 2013). Se cumple meta de Planificación Estratégica UDP 2012-2016. 2. 36 Fondecyt adjudicados* (31 en 2013) (*Inst. principal) 3. 95 Fondecyt en ejecución** (78 en 2013) (**Institución principal y secundaria). 4. Firma de convenio para 2 núcleos milenio en Ciencias Sociales. y 1 en Ingeniería 5. Núcleo de Astronomía se adjudica 3 fondos Alma-Conicyt. 6. Clasificación de UDP como "Universidad de Investigación y Doctorado en Áreas Selectivas" en Clasificación Ranking de El Mercurio-Universitas.
<b>Postgrados</b>	<b>Resultados esperados al 2016</b>	Sistema de información y gestión de calidad de postgrados en operación
<i>Avances parciales al 2012</i>	1. Implementación Nuevo SGU Postgrados 2. Diseño e Inicio Plan de Acreditación de Magíster y Doctorados 3. Diseño Sist evaluación docente integrado de postgrados (implementación 2013) 4. Diseño Sist. de seguimiento de egresados postgrados(a implementar en 2013) 5. Actualización de políticas y reglamentos de Postgrado.	Seis doctorados acreditados y con redes internacionales.
<i>Avances parciales al 2013</i>	1. SGU Postgrados en régimen 2. Tres magísteres acreditados (Mag Pensamiento Contemporáneo, Mag. Desarrollo Cognitivo, Mag. En Métodos para la Investigación Social) 3. Primera aplicación Encuesta Evaluación Docente de postgrados estandarizada y centralizada. 4. Inicio Diseño Sistema de Información para el Monitoreo de la Calidad de Postgrado. 5. Políticas y reglamentos de Postgrado actualizas.	1. Dos doctorados con doble título con Universidad de Leiden (Filosofía, Ed. Sup). 2. Dos doctorados aprobados con admisión en 2013 (Educación, Derecho) 3. Diseño Plan de Creación de Doctorados 2012-2016. 4. Reglamento de Doctorados aprobados.
<b>Avances parciales al 2014</b>	1. SGU Postgrados en régimen 2. Siete magísteres acreditados (Mag Pensamiento Contemporáneo, Mag. Desarrollo Cognitivo, Mag. En Métodos para la Investigación Social, Mag. En Política y Gobierno, MBA, Mag. En Políticas Públicas y Mag. En Liderazgo y Gestión Educativa). 3. Cuatro magísteres en proceso de acreditación 4. Etapa de Diseño Sistema de Información para el Monitoreo de la Calidad de Postgrado: 1) Elaboración de un Estudio Internacional sobre las mejores prácticas de monitoreo de postgrados en Europa y USA. 2) Diseño y planificación general de registros, instrumentos e indicadores. 5. Políticas y reglamentos de Postgrado en régimen	1. Cuatro doctorados funcionando (Filosofía, Educación, Educación Superior y Derecho) 2. Dos doctorados con doble título con Universidad de Leiden (Filosofía, Ed. Sup). 3. Un Doctorado con doble título Universidad Alberto Hurtado (Educación). 4. Dos doctorado acreditados CNA (Educación por 2 años; filosofía 2 años) y uno en proceso (Derecho) 5. Reglamento de Doctorados aprobados.
		1. Seis doctorados funcionando (Filosofía, Educación, Educación Superior, Derecho, Ciencia Política y Psicología) 2. Dos doctorados con doble título con Universidad de Leiden (Filosofía, Ed. Sup). 3. Un doctorado con doble título Universidad Alberto Hurtado (Educación). 4. Tres doctorados acreditados (Doc. en Derecho, Doc. en Educación y Doc. en Filosofía) 5. Dos doctorados en proceso de acreditación 6. Reglamento de Doctorados en régimen 7. 33 alumnos en doctorado 8. Clasificación de UDP como "Universidad de Investigación y Doctorado en Áreas

			Selectivas" en Clasificación Ranking de El Mercurio-Universitas.
<b>Vinculación con el Medio</b>	<b>Resultados esperados al 2016</b>	Mantener/aumentar el número de actividades de arte, cultura y patrimonio, extensión académica, políticas públicas, debate nacional y acción social.	Aumentar el número de actividades relacionadas con el sector productivo, innovación y tecnología.
	Avances parciales al 2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación Política de Vinculación con el Medio (por aprobar en C. Académico)</li> <li>2. Creación Cátedra de la Memoria y los Derechos Humanos</li> <li>3. Creación Cátedra Jorge Millas</li> <li>4. Consolidación Biblioteca Nicanor Parra para actividades de extensión académica.</li> <li>5. Inauguración dos nuevos edificios patrimoniales (Derecho y Psicología)</li> <li>6. Internacionalización Ediciones Universidad Diego Portales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nueva Incubadora de negocios FEE y Fundación Chile</li> <li>2. Creación BOARD Institute for Corporate Governance &amp; Strategy UDP-UAI</li> <li>3. Adjudicación FONDAP institución asociada</li> <li>4. Inauguración Nuevo Campus FEE en Ciudad Empresarial</li> </ol>
	Avances parciales al 2013	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reacreditación Institucional en Vinculación con el Medio por 5 años (2013-2018)</li> <li>2. Destacado desempeño y reconocimiento de Ediciones UDP a nivel nacional e internacional (en prensa nacional y extranjera)</li> <li>3. Creación Cátedra en Derecho Constitucional Jorge Huneeus Zegers</li> <li>4. Creación Cátedra UDP/U.Leiden.</li> <li>5. Creación Cátedra UDP</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reacreditación Institucional en Vinculación con el Medio por 5 años (2013- 2018)</li> <li>2. Inicio de operaciones FEE en Campus Ciudad Empresarial</li> <li>3 Inauguración de PLEIN en FEE (plataforma de Emprendimiento e Innovación).</li> <li>4. Primera versión concurso IMPULSA UDP (de PLEIN)</li> </ol>
	<b>Avances parciales al 2014</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidación en la realización de ocho cátedras extensión permanentes</li> <li>2. Destacado desempeño y reconocimiento de Ediciones UDP a nivel nacional e internacional (en prensa nacional y extranjera)</li> <li>3. Exposición por el centenario de Nicanor Parra "Voy y Vuelvo" en la BNP</li> <li>4. Todas las facultades desarrollan diversas actividades de vinculación con el medio en el marco que establece la Política de Vinculación con el Medio de la UDP.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decano Lefort, fue Presidente del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC) desde abril 2013 hasta abril 2014.</li> <li>2. Desarrollo y participación de Auto-Solar UDP en carrera de Atacama (proyecto interdisciplinario FAAD y Facultad de Ingeniería),</li> <li>3. PLEIN: Segunda versión de concurso IMPULSA UDP y realización de BOOT CAMP en conjunto con Fundación Chile.</li> <li>4. Ciclo de charlas y clases magistrales de FEE de académicos, ejecutivos y autoridades del ámbito financiero, empresarial y regulatorio.</li> <li>5. Actividades de extensión académica de Facultad de Ingeniería (robótica, astronomía, Informática y telecomunicaciones, transporte).</li> <li>6. Realización de Ferias Laborales POST-UDP y Hunting Day.</li> </ol>
<b>Gestión Económica Institucional</b>	<b>Resultados esperados al 2016</b>	Mantener sustentabilidad del proyecto y crecimiento / 15.000 alumnos pregrado Implementación sistema de registro y monitoreo de Consejos	Aumento del porcentaje de ingresos provenientes de fuentes externas concursables, nacionales o internacionales.
	Avances parciales al 2012	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas carreras: con Admisión en 2012: Obstetricia y neonatología, Ingeniería Civil Plan Común / con admisión 2013: Pedagogía en Ed, Diferencial, Kinesiología</li> <li>2. Implementación registro público de actas de Consejos de Facultad y Escuela en Intranet UDP.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adjudicación proyecto MECESUP Facultad Educación (\$ 654 MM)</li> <li>2. Adjudicación Fondo Alma-Conicyt 2012 (\$ 48 MM)</li> <li>3. Adjudicación Fondo Gemini-Conicyt (\$ 28.5 MM)</li> <li>4. Adjudicación proyectos FDI 2012 (\$ 32 MM)</li> <li>5. Adjudicación Proyectos Fondecyt 2012 (\$1.003 MM)</li> </ol>
	Avances parciales al 2013	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reacreditación Institucional ante CNA en Gestión Institucional por 5 años (2013-2019)</li> <li>2. Nuevas carreras con Admisión en 2013: Pedagogía en Ed, Diferencial, Kinesiología</li> <li>3. Registro público de actas en régimen. En 2013, Consejos de Facultad = 68 actas publicadas; Consejos de Escuela = 170 actas publicadas.</li> <li>4. Acuerdo de Consejo Académico: 1) Se suma un 2º integrante de estudiantes Consejo Académico y Consejos de de Facultad; 2) Las facultades deben realizar una jornada de planificación anual.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Re-acreditación Institucional ante CNA en Gestión Institucional por 5 años (2013-2019)</li> <li>2. Adjudicación proyectos FDI 2013 (\$ 32.867.000)</li> <li>3. Adjudicación Proyectos Fondecyt 2013 (\$576.666.000)</li> <li>4. Adjudicación Proyecto CORFO Ingeniería 2030 (\$79.450.000)</li> <li>5. Adjudicación Otros Proyectos como institución Principal (\$491.140.898)</li> <li>6. Adjudicación Otros Proyectos como institución Secundaria (\$16.924.000)</li> </ol>
	<b>Avances parciales al 2014</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nueva carrera con admisión en 2014: Pedagogía en Inglés</li> <li>2. Registro Público de Actas: en 2014, Consejos de Facultad = 110 actas publicadas; Consejos de Escuela = 274 actas publicadas</li> <li>3. Se incorpora exalumna UDP en Consejo Directivo Superior</li> <li>4. Implementación Sistema SAP: módulo Back Office.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adjudicación proyectos FDI (\$154.929.000 financiamiento público)</li> <li>2. Adjudicación proyectos MECESUP (\$180.000.000.-financiamiento público)</li> <li>3. Adjudicación proyectos Conicyt (\$97.795.000)</li> <li>4. Adjudicación Proyectos Fondecyt 2014 (\$2.245.254.000)</li> <li>5. Adjudicación Proyectos Milenio (\$1.032.000.000)</li> <li>6. Adjudicación Otros Proyectos (\$577.000.000)</li> </ol>