

1. Antecedentes.

La Facultad de Medicina¹ de la Universidad de Chile constituye la organización académica más importante del país en el ámbito de la educación profesional, de la generación de conocimiento y de propuesta de políticas públicas en salud. La proyección de su liderazgo y de las condiciones que permitan servir adecuadamente las necesidades del país requiere potenciar sus fortalezas como de la revisión de las maneras de funcionamiento y organización institucional. Esta revisión debe tener como objetivo **asegurar la calidad y la pertinencia** de las tareas que son propias de la institución. El diagnóstico, lineamientos y visiones generales respecto del futuro la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile son parte del programa de decanato 2014-2018 y se detallan en el documento "Diagnósticos, principios e ideas" y de manera resumida en la "Síntesis" editada en el segundo semestre del 2013 (documentos disponibles en el sitio web con las presentaciones efectuadas al Consejo de Facultad). **La propuesta general ahí expresada implica la necesidad de realizar cambios profundos en el funcionamiento de la Facultad** para seguir proyectándose como referente nacional e internacional durante las próximas décadas, conforme a su historia cercana ya a los dos siglos.

Por otra parte, la perspectiva de **modificaciones significativas en la relación del Estado con la Universidad de Chile**, particularmente la aplicación de la gratuidad a la educación superior y el consiguiente cambio en los mecanismos de financiamiento y control de los aportes estatales impone un contexto frente al cual **la institución debe prepararse de manera consistente**. Es esperable, por ejemplo, enfrentar procesos crecientes de rendición de cuentas del uso de los recursos fiscales destinados a actividades específicas como la educación de pregrado.

¹ Para fines académicos, el término Facultad de Medicina comprende todos los departamentos, institutos y centros de la Facultad y el Hospital Clínico de la Universidad de Chile

Además de lo enunciado como fundamento del cambio, la situación financiera dada a conocer a la comunidad constituye un aspecto cuyo abordaje es insoslayable y que requiere la corrección de situaciones arrastradas por años (resúmenes de presentaciones al Consejo de Facultad año 2014-2015).

Tomando en cuenta estas ideas, **la necesidad de implementar en corto plazo cambios significativos que aseguren la calidad, liderazgo y cumplimiento de las responsabilidades de la Facultad hacia el país adquiere un carácter imprescindible.** La dirección de la Facultad reconoce esta situación y propone su conducción combinando el apego a los principios declarados, la prudencia, la participación y la transparencia.

Este documento presenta una **propuesta de acción en el corto y mediano plazo** respecto de las condiciones generales de función y estructura de la Facultad de Medicina coherentes con los enunciados previos.

La necesidad de normalización

El análisis de la organización demuestra **anormalidades evidentes** para una institución de la naturaleza de la Facultad de Medicina. Entre ellas se puede mencionar la carencia de información oportuna y confiable para la evaluación y diseño básico, la carencia de procesos formales de evaluación de la acción institucional, la desarticulación entre unidades destinadas a fines comunes, la inexistencia de definiciones de costos de las actividades y la relación entre los ingresos por actividad y el destino de los recursos para asegurar la ejecución y calidad de dichas actividades, la existencia de un presupuesto deficitario, las asimetrías en el desarrollo de distintas unidades, la adquisición de compromisos sin respaldo de recursos, la inadecuada consideración de las tareas del HCUCH en el contexto de la actividades de la Facultad de Medicina, la inexistencia de plantas formalmente definidas para cumplir las tareas institucionales, la mantención de remuneraciones inferiores a las del entorno, la existencia de remuneraciones o asignaciones disímiles para funciones y responsabilidades comparables, la existencia de funciones redundantes entre unidades, etc.

Ante lo expuesto, la dirección de la Facultad se plantea como **tarea ineludible proponer y conducir un proceso de normalización**, de manera de abordar las situaciones antes descritas.

En particular, **el proceso de normalización debe asegurar la ejecución y calidad de las tareas fundamentales de la institución**, así definidas y priorizadas (datos al 30 abril 2015):

a) **docencia de pregrado** a 4.182 estudiantes, b) **formación de especialistas** a 1.403 profesionales, c) **docencia de postgrado** a 791 estudiantes de programas de magister y doctorado, d) ejecución del total de **proyectos de investigación** comprometidos con agencias nacionales e internacionales y formalmente conocidos por la institución, y e) **desarrollo académico** definido como perfeccionamiento de personal académico en ámbitos decididos explícitamente como necesarios para la institución.

Lo anterior debe incluir las actividades asociadas al **funcionamiento básico** de la institución, desde la provisión de servicios generales al aseguramiento de la calidad académica, debidamente dimensionados y priorizados, y considerando criterios de eficiencia y eficacia.

Los recursos a considerar para efectuar estas funciones son los referidos como Fondo General del presupuesto 2015.

La propuesta de normalización se fundamenta en los elementos conceptuales expuestos y contempla la formulación de **principios generales de organización** que definan las condiciones marco de operación (sección 2), la formulación de **acciones específicas** ejecutables en el corto plazo para cada ámbito de acción de la Facultad (sección 3) y la disponibilidad de **información** interna que sustente la descripción objetiva y la evaluación cuantitativa y cualitativa de su actividad en los diferentes niveles de organización (sección 4).

2. Principios generales de operación de la Facultad de Medicina.

Los principios de operación detallados deben ser de **aplicación transversal y equitativa** a todas las unidades y miembros de la comunidad, **independientemente de acuerdos informales o de modalidades históricas** no definidas o no sustentadas sobre evidencia.

Las premisas que siguen, en conjunto con la información disponible, delimitan las características estructurales y funcionales globales de la Facultad. Las particularidades serán objetivo de mayor elaboración en los contextos específicos. Se presenta cada premisa como una afirmación sujeta a la verificación de su cumplimiento.

Estructura y función de las unidades académicas.

La estructura y función de las unidades académicas (departamentos, institutos, centros) es **coherente con la misión institucional** de servicio a las necesidades del país a través de los compromisos actuales definidos más arriba.

La estructura y función de las unidades académicas es **coherente con el reglamento general de facultades**. Las excepciones, de existir, deben ser aprobadas específicamente por el Consejo de Facultad y por los niveles centrales pertinentes.

La dotación de personal académico y no académico de cada unidad y por lo tanto del total de la Facultad está definida en una **planta estable, coherente en tamaño y características con la descripción de las funciones de la unidad**.

La planta de cada unidad es financiada por el Fondo General de la Facultad. Las "plantas académicas y no académicas" comprenden en este concepto los cargos de planta y los cargos a contrata.

La dotación de personal académico y no académico total y de cada unidad se define sobre la base de indicadores explícitos de la actividad reciente (en lo particular, tareas académicas 2014-2015 para la docencia de pregrado, formación de especialistas y postgrado, proyectos y publicaciones de los últimos

5 años para la investigación) aplicados de manera objetiva y transparente, así como la **disponibilidad real de recursos**. La propuesta que sigue considera como referencia el nivel de recursos real del Fondo General 2015.

Las funciones de las unidades académicas contemplan una **programación explícita de sus tareas** de docencia de pregrado, formación de especialistas, docencia de postgrado e investigación y desarrollo académico, definición que debe examinarse al menos sobre una base bianual y **coherente con los periodos de dirección**. Las actividades de extensión, o de vínculo con la comunidad, de la Facultad se desarrollan prioritariamente en el contexto de programas de docencia de pregrado y postgrado, así como de proyectos específicos de investigación.

La **adscripción mediante pago de honorarios no se considera como una modalidad institucional adecuada para el desempeño de funciones habituales**, particularmente de docencia regular, salvo para la contratación de servicios esporádicos o de especificidad particularmente justificada.

La evaluación del desempeño de cada unidad comprende componentes cuantitativos (ej. número de estudiantes, número de publicaciones) y de componentes cualitativos (ej. evaluación de la docencia, índice de impacto de las publicaciones en relación con el ámbito disciplinario específico, tipo de proyecto concursable adjudicado).

Reconociendo la diversidad de desarrollo relativo de los ámbitos disciplinarios y las unidades académicas que componen la Facultad, **las metas cualitativas, particularmente en investigación, docencia de postgrado, extensión y desarrollo académico, se establecen de manera específica**, considerando el progreso continuo de todas las unidades hacia el nivel máximo posible coherente con el desarrollo global de cada disciplina.

Funciones académicas a nivel individual.

Existe una **asignación o definición de funciones para cada académico y funcionario no académico** de la Facultad.

Las funciones asignadas o definidas para cada académico son coherentes con los objetivos institucionales globales y los específicos de la unidad a la que está adscrito.

Las funciones asignadas o definidas para cada académico son coherentes con la modalidad de carrera a la cual está adscrito (carrera ordinaria, carrera docente, carrera adjunta). Existen requerimientos mínimos de cumplimiento de cada actividad institucional para cada académico. Se cumplen los reglamentos universitarios vigentes en términos de las características de cada una de las carreras académicas.

Cada jornada contratada está justificada a cabalidad de acuerdo a estándares generales explícitos y de acuerdo a las funciones definidas para la unidad académica.

Las actividades de educación continua desarrolladas en horarios extraordinarios no se consideran dentro de las tareas asignadas por la institución; no obstante ello, sí pueden ser consideradas para la evaluación de la carrera académica individual.

Remuneraciones académicas y no académicas

Se establece un nivel explícito de remuneraciones de referencia acorde con el entorno de la universidad y el medio nacional.

Las asignaciones por funciones directivas (direcciones de unidades académicas elegidas por sus claustros) son establecidas sobre la base de un criterio estándar y deben ser similares entre funciones y unidades comparables.

Las asignaciones por funciones especiales de administración académica (excluye a las direcciones de unidades académicas) o por perfiles particulares de formación o desempeño son explícitas tanto en lo que respecta a cuáles son los cargos o las funciones específicas como al monto de las asignaciones.

La determinación de remuneraciones académicas y no académicas corrige cualquier inequidad en lo que respecta a género u otra variable.

La remuneración del decano/a y equipo directivo es determinada por el nivel central de la universidad, conforme a criterios transversales.

La información institucional respecto de remuneraciones considera los ingresos percibidos por actividades realizadas y justificadas en el contexto del trabajo académico regular, en particular la ejecución de proyectos de investigación, sean estos gestionados a través de la institución o entregados directamente a los ejecutantes.

La información institucional respecto de remuneraciones considera actividades como educación continua, asesorías y ventas de servicios ejecutadas aún fuera del horario contratado, pero dentro del contexto institucional, como constituyentes de ingresos individuales complementarios a la remuneración base institucional.

Se distingue claramente entre las actividades que son adicionales a las tareas institucionales asignadas y aquellas que se desarrollan como parte de la labor académica que justifica la jornada contratada.

Las remuneraciones del personal no académico son consistentes con estándares explícitos para similares funciones y responsabilidades en instituciones comparables.

Gestión de los recursos. Fondo general e “ingresos propios”

Los puntos que siguen complementan el documento “Presupuesto de la Facultad de Medicina - consideraciones” entregado al Consejo de Facultad en noviembre 2014, el que para todos los efectos se considera parte de los antecedentes de la presente propuesta.

Los recursos que recibe la institución por concepto de aranceles de programas de educación (carreras profesionales, programas de títulos de especialistas, programas de grados académicos, educación continua), cualquiera sea su origen, financian de manera conocida y transparente las actividades que conforman dichos programas. Ello conlleva el conocimiento de los costos directos (costos de la docencia presencial, administración académica) y de los costos indirectos (ej. sistemas de bibliotecas, servicios generales, uso de campos clínicos y costos asociados a convenios asistenciales docentes, sistemas de aseguramiento de la calidad, etc.).

Los recursos que recibe la institución por concepto de aranceles de programas de educación se traducen presupuestariamente en la provisión de cargos académicos y no académicos en cantidad y calidad adecuada a la satisfacción de estándares definidos, conocidos y evaluables de manera interna y externa.

Los recursos asignados a cada programa no exceden los recursos recibidos por la institución para tal efecto, definiendo el total de recursos como aquellos recibidos específicamente (aranceles) más la fracción del aporte institucional central que la Facultad destine de manera explícita para tal efecto en su presupuesto.

Toda consideración de distribución o redistribución de recursos toma en cuenta la resolución del déficit presupuestario explícito a la fecha y el servicio de las deudas contraídas en relación con ello.

La distribución de recursos institucionales considera las actividades que por su naturaleza no reciben un aporte directo (ej. formación de académicos). La priorización y dimensión de la asignación de recursos debe resultar de una decisión institucional transparente y fundamentada.

Los costos de la investigación para la Facultad son explícitos y definidos. Ellos comprenden costos directos, como remuneraciones académicas dedicadas a la investigación, remuneraciones de personal de apoyo, servicios básicos, así como costos de administración y mantención de infraestructura.

Toda solicitud de recursos sea al nivel central de la universidad o directamente al Estado está respaldada por datos que evidencien el adecuado uso de los recursos existentes y la finalidad de los recursos adicionales solicitados.

Ingresos propios de las unidades

Los "ingresos propios" son recursos que llegan a la institución por los conceptos que se definen a continuación y que son administrados por las unidades responsables de las actividades correspondientes, una vez descontados los costos directos e indirectos institucionales. La administración

de los ingresos propios es coherente con las labores institucionales y debe ajustarse al plan de desarrollo de las unidades que las generan y administran.

La administración de ingresos propios es responsabilidad de la dirección del departamento o instituto que ejecuta la actividad. **No existen centros ejecutantes de responsabilidad exclusiva y autónoma de académicos o funcionarios no académicos sin supervisión ni responsabilidad de las direcciones señaladas.**

Cada actividad descrita como "ingreso propio" debe tener una **estructura de costos definida y evaluada** antes de ser autorizada.

Las actividades que originan "ingresos propios" son los programas educación continua y la ventas de servicios.

Los ingresos por aranceles de docencia de pregrado, docencia de postgrado (programas de grados académicos) y programas de título de especialista se consideran generales de la Facultad (Fondo General).

La venta de servicios diferentes a los programas de educación es **admisiblesolo bajo las premisas que siguen.** Estos servicios comprenden, p. ej., servicios diagnósticos, de análisis, asesorías profesionales institucionales, etc.

La estructura de costos directos e indirectos es conocida, incluyendo el *overhead* institucional; todos los costos son cubiertos por los ingresos provenientes de las ventas y se destina una fracción claramente definida de los excedentes a un fondo de inversión y desarrollo de la Facultad. Los recursos institucionales utilizados, incluyendo espacios y equipamientos, son valorizados y asignados por la dirección de la institución.

Las actividades que sustentan la venta de servicios directa e indirectamente son realizadas por **personal adscrito a la planta profesional o técnica y no justifica jornadas académicas.**

Las características de los servicios prestados **son coherentes con el ámbito de desempeño de la Facultad** y con su misión, lo que es determinado por la autoridad institucional. El análisis de la pertinencia de las actividades se efectúa

en el marco de políticas explícitas que aseguren el tratamiento de conflictos de interés, el ajuste a principios éticos declarados y la cautela del interés institucional.

La venta de servicios se desarrolla de manera institucional y **bajo ninguna circunstancia a título personal o de unidades individuales.**

3. Objetivos específicos y acciones asociadas.

Las acciones que siguen incluyen aquellas presentadas como proyectos estratégicos de la dirección de la Facultad para el año 2015 (Consejo de Facultad, sesión ordinaria de marzo 2015) y se marcan como (*).

- I **Asegurar la ejecución y calidad de las tareas institucionales definidas en la sección 1 (página 3) mediante la provisión de plantas académicas y no académicas adecuadas.**
 - i. Definición de plantas coherentes de manera cuantitativa y cualitativa con las tareas definidas de docencia, investigación y desarrollo académico a partir de la información actualizada y de las premisas anotadas en la sección 2. Se incluye a) la formulación de plan de normalización de adscripción de plantas académicas y de apoyo a la actividad y desarrollo académico en HCUCH con provisión presupuestaria explícita, b) establecimiento de criterios para asignación de tareas académicas de manera individual y por unidad y c) rediseño estructural y funcional de la Dirección Económica y de Gestión Institucional (*).
 - ii Descripción explícita de funciones de gestión académica, adicionales a las labores académicas habituales.
 - iii Determinación de las funciones de administración académica central, de las unidades de apoyo y definición de las plantas académicas y no académicas requeridas para el cumplimiento de dichas funciones.
 - iv Asignación de plantas esquemáticas a las unidades académicas y de apoyo de acuerdo a las premisas anteriores.

- v Implementación de las acciones administrativas necesarias para la transición desde la situación actual a la definida en I.iv.

- II Normalizar las remuneraciones académicas y no académicas de acuerdo a referencia internas y externas (Universidad de Chile, instituciones comparables), generando acciones de corto plazo y un plan sustentable de mediano y largo plazo.
 - i Determinación de niveles remuneraciones coherentes con el entorno de la Universidad de Chile y de otras instituciones de educación superior del país.
 - ii Definición de asignaciones por funciones de administración académica en tramos consistentes internamente y con nivel de responsabilidad y carga laboral.
 - iii Formulación de plan e hitos de corrección de remuneraciones y asignaciones de acuerdo a las premisas presentadas en la sección 2 y en II.i y II.ii, y considerando las plantas definidas.
 - iv Implementación de las acciones administrativas necesarias para la transición desde la situación actual a la definida en I.iv.

- III Asegurar la calidad de las funciones institucionales mediante la implementación de sistemas de información confiables y procesos evaluación y control en todos los niveles pertinentes.
 - i Implementación de sistema integrado de información institucional (*)
 - ii Diseño e implementación de un sistema de evaluación institucional que incluya la evaluación global de la facultad y la evaluación cuantitativa y cualitativa de la actividad por unidades.
 - iii Implementación de un sistema de evaluación continua y vinculante de la calidad de la docencia a nivel individual e institucional.

iv Establecimiento de un sistema formal de control de gestión que asegure la correcta ejecución de los procedimientos y decisiones institucionales y que cautele la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos.

IV Establecer marcos claros, conocidos y definidos institucionalmente para la acción en cada una de sus funciones relevantes.

i Formulación de política de desarrollo y ejecución de la educación de pregrado y procedimientos específicos que hagan explícitas las tareas institucionales y las responsabilidades en cada nivel de ejecución.

ii Formulación de acciones específicas de actualización y aplicación de política de formación de especialistas (Estándares para los Programas de Título Profesional de Especialista).

iii Formulación de acciones específicas de actualización y aplicación de política de educación continua.

iv Formulación de política general de investigación de la Facultad.

v Actualización y definición de acciones de implementación de políticas de recursos humanos académicos y no académicos.

vi Formulación de reglamento específico y plan de implementación de la política general de uso de espacios institucionales aprobada por el Consejo de Facultad.

vii Formulación de política de mejora de la calidad de vida universitaria y plan de implementación.

viii Formulación de política de generación y administración de ingresos adicionales al fondo general de las unidades académicas

ix Formulación de política de venta de servicios y administración de los recursos derivados de ello.

- V **Adecuar la estructura organizacional a las tareas definidas.**
 - i Normalización de la estructura de unidades académicas de acuerdo a reglamento general de facultades y tareas institucionales.
 - ii Implementación de una estructura organizacional única dedicada al desarrollo, gestión, evaluación y aseguramiento de la calidad en educación (pregrado y postgrado de ciencias de la salud y educación profesional). (*)
 - iii Creación de unidad dedicada al desarrollo de nuevos ingresos (*) y que establezca el marco común para actividades de ventas de servicios.
 - iv Formulación de plan de desarrollo de unidades académicas / centros dedicados a temas prioritarios en salud para el país (*).

- VI **Mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las tareas institucionales.**
 - i Desarrollo del conjunto de proyectos de infraestructura y equipamiento conforme a lo presentado al Consejo de Facultad (*).

4. Información.

La información relevante para la descripción de la actividad institucional y la evaluación y planificación se encuentra a disposición del Consejo de Facultad e incluye:

Carreras profesionales

Programas, unidades responsables; estado de acreditación.

Número de estudiantes por carrera y nivel.

Horas directas de docencia por carrera y nivel.

Aranceles totales percibidos por carrera y nivel.

Costo directo estimado de la docencia a partir de horas de docencia directa por carrera y nivel y estimación de la administración de la docencia.

Profesores encargados de curso, por unidad de adscripción, carrera y nivel.

Programas de formación de especialistas

Programas, unidades responsables, estado de acreditación

Número de estudiantes por programa y nivel.

Aranceles totales percibidos por programa.

Programas de grados académicos

Programas, unidades responsables, estado de acreditación

Número de estudiantes por programa y nivel.

Aranceles totales percibidos por programa.

Investigación

Publicaciones por académico como autor principal (primero o corresponsal) en periodo 2013- abril 2015

Número de proyectos FONDECYT y FONIS nuevos por año y acumulativo 2011-2015); nómina de académicos de la Facultad de Medicina y HCUCH que han adjudicado proyectos FONDECYT y FONIS como investigadores responsables en el periodo 2011-2015.

Número de proyectos FONDEF, CORFO y similares nuevos por año y acumulativo 2011-2014; nómina de investigadores responsables.

Número de patentes y licencias informadas en el periodo 2011-2015.

Proyectos asociativos (ACT, FONDAP, ICM) adjudicados/en funciones 2011-abril 2015.

Proyectos financiados por instituciones privadas nacionales o internacionales informados en el periodo 2011-2015.

Descripción de la estructura actual de la facultad en términos cuantitativos y cualitativos.

Organigrama

Número de JCE, número de personas, promedio de jornada por persona, promedio de horas de docencia directa de pregrado por persona.

Remuneraciones por persona y unidad.

Datos demográficos, evaluación académica, situación contractual por persona y unidad.

Gasto en honorarios (FG) por unidad y actividad.

Indicadores de desempeño académico por unidades.

Presupuesto

Presupuesto 2014 y 2015

Ejecución presupuestaria 2014

Ejecución presupuestaria al primer trimestre 2015