

Resumen Ejecutivo  
Plan de Desarrollo Institucional del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile 2016-2020

## 1.- Presentación y metodología de trabajo

El presente Plan de Desarrollo Institucional del Instituto de Asuntos Públicos (PDI-INAP), se inició con la conformación de una Comisión Ejecutiva (CE) de carácter triestamental en noviembre de 2014, la cual identificó 4 áreas de trabajo que se trataron en las respectivas comisiones. Estas fueron:

1. Definiciones de los ámbitos de competencia del Instituto de Asuntos Públicos.
2. Vinculación del INAP con el entorno, la Universidad, en el ámbito nacional e internacional.
3. Fortalecimiento de la Comunidad INAP.
4. Infraestructura y financiamiento

En Enero de 2015 fue presentado y aprobado por Consejo INAP el cronograma de trabajo y su metodología. El cronograma del PDI-INAP contempló la realización de sesiones de trabajo todos los días viernes, en la mañana, a partir del mes abril del 2015, funcionando en comisiones temáticas que trataron cada una de las áreas de trabajo mencionadas.

Previo al inicio del trabajo de las comisiones temáticas, se invitó a toda la comunidad, estudiantes, académicos y personal de colaboración, a integrarse en forma voluntaria en cada una de estas comisiones, que sesionarían en forma consecutiva para permitir la participación de los interesados(as) en una o varias de ellas.

### 2.1 Diagnóstico general sobre el INAP

Uno de los temas que ha concitado el consenso es la necesidad de crear las condiciones que permitan acercar, aún más, al INAP a los estándares de productividad de otras unidades dentro de la Universidad. Parte importante de las brechas con otras facultades e institutos se debe al reducido número de académicos/as en el claustro del INAP, lo que impide abordar adecuadamente todas las tareas de investigación, docencia, extensión y administración universitaria. Actualmente el claustro está compuesto por 34 profesores, de los cuales 18 poseen jornadas entre 44 y 20 horas, y 16 tienen jornadas menores a 20 horas. Dada su dedicación horaria, sólo se les puede exigir docencia.

Según los datos oficiales de la Universidad de Chile<sup>1</sup> a abril del 2015 el INAP está en el segundo lugar de la corporación en la proporción de académicos que poseen el grado de doctor (con un 92,3% lo cual es muy por sobre el promedio de la Universidad de Chile). En esta materia, el INAP ha tenido una notable evolución desde 2005. Según indica el mismo documento de la Universidad de Chile, en un período de 10 años, la proporción de académicos con doctorado en el INAP se han incrementado en un 60%.

Este claustro pequeño, pero altamente calificado, tiene una alta demanda en docencia, particularmente en pregrado.

Otra de las actividades donde el tamaño reducido del claustro ha tenido un impacto negativo es en investigación y publicación. Aunque en los últimos años ha aumentado el número de proyectos concursables obtenidos, la tasa de proyectos por académico es baja y se encuentra concentrada en un grupo reducido de personas.

Respecto de las publicaciones ISI, comparando a nivel de la Universidad de Chile por académico de media jornada y superior, el INAP nuevamente se ubica bajo la media de la Universidad, aunque supera a algunas otras. Por cierto, el desempeño del INAP en esta materia experimentó una gran mejoría en el año 2013, según consta en el Documento de Trabajo.

La condición de un claustro reducido y focalizado esencialmente en docencia, y la separación física del INAP en tres sedes distintas –una como administración central y postgrado, otra para pregrado y una tercera donde funciona uno de los centros– tiene como consecuencia la especialización de cada una de las unidades académicas que conforman el Instituto. Esta especialización, ha tendido a la consolidación, por separado, de las tres áreas de desarrollo que históricamente ha tenido el INAP: Gestión Pública, Políticas Públicas y Ciencia Política. Por lo tanto, el principal desafío del INAP es funcionar como un sistema integral. Justamente, en el plano de las infraestructuras, se está trabajando en la concreción de un edificio institucional en Vicuña Mackenna 20.

Para un mejor funcionamiento, tendremos también que institucionalizar y mejorar mecanismos de participación y toma de decisiones al interior del Instituto, crear una comisión de ética y revisar la gestión de personal de colaboración.

En consideración con los cambios que el INAP ha vivido en estos últimos años y la situación actual del mismo, corresponde a nuestra institución repensar tanto su misión como su visión. De la mano con ello, corresponde plantearnos nuestra actual estructura institucional como Instituto.

---

<sup>1</sup> Universidad de Chile (2015). Documento de Trabajo Anexo n°4. Indicadores de Desempeño del Proyecto de Desarrollo Institucional de la Universidad de Chile.

El desarrollo de nuestros centros y de la Escuela de Postgrado expresan la posibilidad de diversificar nuestra oferta de postgrado creando nuevos Magister en el futuro próximo. De ello surge la necesidad de replantearnos cuales serán en los próximos cuatro años nuestras áreas temáticas prioritarias dando una especial atención a un desarrollo coherente de la docencia, la investigación, las publicaciones y la extensión y al progreso estudiantil de pre y post grado. En consecuencia, el INAP se plantea desarrollar acciones que le permitan aumentar el equipo académico que forma parte del claustro, con personas que eleven su calidad y con ello permitir el crecimiento de sus programas. También se plantean acciones para potenciar de mejor manera las relaciones con las autoridades de la universidad, con otras facultades y con otros actores nacionales e internacionales. Lo anterior, vinculado con una agenda de difusión del INAP priorizada e intencionada.

## 2.2 Desafíos específicos

En el debate realizado en las comisiones de forma complementaria con el diagnóstico anterior se precisaron también desafíos específicos en áreas priorizadas en el trabajo de PDI. En los siguientes párrafos presentamos este análisis:

### 2.2. 1.- Ámbitos de competencia del Instituto de Asuntos Públicos

Como resultado de la comisión 1, se identificó cuatro áreas específicas de trabajo que se requiere fortalecer:

a) docencia se consideró conveniente tener una política clara de selección, reclutamiento y desarrollo de la docencia que vaya desde los ayudantes hasta los y las profesoras; disponer de mecanismos permanentes que garanticen el mejoramiento continuo de esta actividad; fortalecer los mecanismos de innovación pedagógica en todos los niveles de enseñanza y establecer mecanismos regulares de aseguramiento de la calidad que faciliten procesos de la información y la autoevaluación para las acreditaciones.

b) investigación se estimó conveniente apoyar a los investigadores a objeto que postulen a fondos concursables. Del mismo modo hay que incentivar la existencia de un mayor número de proyectos interdisciplinarios entre profesores del INAP y con otros centros de investigación superior. Se hizo notar que era necesario difundir mejor y vincular más fuertemente a la investigación de sus Centros con el quehacer del INAP. La investigación se vería favorecida por dos elementos adicionales: por el recibimiento de investigadores asociados y medidas concretas de cooperación internacional que optimice las relaciones existentes. Por último, sería pertinente establecer lineamientos explícitos de

reclutamiento, selección, y remuneraciones de ayudantes para las actividades de investigación.

c) publicaciones, la comisión analizó reactivar la publicación de documentos de trabajo en postgrado y la mayor difusión de las publicaciones de sus centros, a la vez de generar un apoyo formal para otras líneas de publicaciones como cuadernos docentes o material pedagógico. En este mismo ámbito se propone actualizar la política de incentivos a publicaciones en revistas científicas.

d) extensión se identificó la necesidad de profesionalizar la gestión de extensión intencionando el mensaje para distintos actores y públicos (Académicos, Estudiantes, Egresados, Externos). Para ello es necesario involucrarse y conocer la nueva política de extensión de la Universidad de Chile. Para tener mayor éxito en extensión – mayor presencia e incidencia del INAP en procesos de formulación de Política Pública y creación de opinión pública a nivel de medios de comunicación- es necesario acentuar el conocimiento que se tiene del quehacer del INAP en el medio universitario y externo, acortar la diferencia de mensaje interno/externos e identificar y agrupar intereses como INAP. Todo lo anterior requerirá financiamiento para marketing, difusión y posicionamiento.

El objetivo general de esta área es fortalecer el desempeño del INAP en sus principales ámbitos de competencia (docencia, investigación, publicaciones, extensión), poniéndolos a la altura de las principales demandas y desafíos que impone la comunidad interna, la Universidad de Chile y el medio nacional e internacional.

2.2.2.- Vinculación del INAP con entorno, la Universidad, en el ámbito nacional e internacional.

El diagnóstico específico de la comisión 2, se relaciona con la capacidad de relacionarse de manera activa y sistemática con diversas instancias -especialmente académicas- de nuestra universidad. La actual situación, entre otras consecuencias, ha generado un desconocimiento en la comunidad universitaria no tan sólo de las acciones de tipo académicas llevadas a cabo por el INAP en función de sus recursos humanos y materiales, sino también un desconocimiento en nuestra Universidad acerca de las diversas realidades que en variados momentos, han aquejado la marcha de nuestro Instituto. Lo anterior no ha impedido que en ocasiones, diversos académicos/as sean invitados a participar en actividades de otras facultades pero sin que ello contribuya a establecer vínculos estables de relaciones del INAP con otras unidades académicas, todo lo cual por cierto potenciaría nuestras propias actividades.

En esta misma línea, se debieran establecer lazos estrechos con el propio Gobierno de nuestro país y todas aquellas instituciones que de una u otra forma pudiesen tener intereses comunes con las temáticas propias que son tratadas en nuestro Instituto.

La comisión 2 definió tres grandes ámbitos de acción: a) vinculación con autoridades de la Universidad (centralizadas y descentralizadas); b) Vinculación con otras facultades en investigación, docencia y extensión; c) vinculación con actores nacionales e internacionales en investigación, docencia y extensión.

### 2.2.3.- Fortalecimiento de la Comunidad INAP

La comisión 3 analizó los problemas de la comunidad del INAP con base a tres ejes: a) Definición de una Política de Desarrollo Estudiantil; b) Definición de una política de personal y c) mejoramiento de la convivencia al interior de la comunidad INAP.

a) Definición de una Política de Desarrollo Estudiantil: La comisión identificó los planes y programas que la Universidad ha impulsado para mejorar las capacidades institucionales de intervención en situaciones críticas que puedan afectar la calidad de vida y formación profesional de los estudiantes. En este sentido, la Escuela de Gobierno y Gestión Pública ha desarrollado un enfoque de intervención biopsicosocial que involucra el mejoramiento de la calidad de vida estudiantil, prevención de factores de riesgo, promoción de factores protectores y acciones tendientes a la equidad e inclusión.

b). Definición de una política de personal. La comisión identifica la necesidad que el personal del INAP aumente sus niveles de participación en la toma de decisiones. Asimismo, se hace presente la ausencia de una política de gestión del personal de colaboración.

Con respecto a esto último, se hace necesario avanzar en la fijación, conocimiento y difusión de la política del personal de colaboración de tal manera que se conozcan las resoluciones existentes en materia de contratación de nuevo personal y definir asignaciones salariales. Se requiere mayor claridad respecto de la definición de la planta de personal necesaria para el funcionamiento institucional y descripciones de cargo debidamente definidas y que estén formalizadas y socializadas.

c) Mejoramiento de la convivencia al interior de la comunidad INAP.

Existe la necesidad que las demandas de los diversos actores se canalicen con el debido respeto por otros actores y de acuerdo con la reglamentación universitaria. A ese respecto, el objetivo consiste en lograr una mejor integración y comunicación entre los estamentos de la comunidad. Para ello se propuso adoptar el modelo de Comités de Ética desarrollado por la Facultad de Medicina y de Odontología de la Universidad de Chile.

#### 2.2.4.- Identificación de necesidades y mejoramiento en infraestructura y financiamiento.

Esta comisión trató tres temas: a) infraestructura; b) financiamiento y c) cuerpo académico. En relación con esto último, aquí se incluyen sólo consideraciones atinentes al mandato de esta comisión. Otros aspectos discutidos se encuentran entre los objetivos de la comisión 1 y en el diagnóstico general que encabeza este documento.

El diagnóstico realizado por la comisión se inició con los problemas de infraestructura del INAP, los que tienen larga data.

Después de ocurrido el terremoto del año 2010, la Escuela de Gobierno y Gestión Pública (EGGP), ha debido experimentar una serie de traslados en busca de un edificio para su funcionamiento.

En relación a los posgrados y postítulos que actualmente imparte el INAP (diplomados, MCP y MGGP), estos pueden realizarse en el marco de la infraestructura disponible, sin embargo existen algunos aspectos que merman la calidad del recinto que impiden ampliar la matrícula de los programas más demandados, lo que incide directamente en el aumento de la generación de recursos propios.

El financiamiento del INAP tiene incidencia respecto de los compromisos, la conformación y dimensiones de nuestro cuerpo académico. Debe tenderse por tanto en esta área a fortalecer la gestión económica e institucional de pregrado y postgrado así como del cuerpo académico del INAP, convirtiéndolos en el soporte estratégico de su desarrollo.

### 3.- Resultados del trabajo de elaboración del PDI

El trabajo del PDI permitió revisar la visión y misión del INAP e identificar ámbitos respecto de los cuales se establecieron objetivos -generales y específicos-, acciones para lograrlos y las respectivas unidades responsables de su cumplimiento.

#### 3.1- Visión y Misión

##### Misión

- El Instituto de Asuntos Públicos es una comunidad universitaria interdisciplinaria, que se distingue por su excelencia y compromiso con el desarrollo de Chile y América Latina. Para ello crea, comunica y transfiere conocimiento teórico y aplicado en la acción de gobernar, para la formación de profesionales y académicos de excelencia con responsabilidad ética, espíritu crítico, capacidad de innovación y rigurosidad en el pensamiento para influir en la calidad de la democracia, el desarrollo del Estado y el mejoramiento de las políticas públicas.

## Visión

- Ser una comunidad universitaria cohesionada, destacada por la excelencia de su quehacer académico, por la calidad de los servidores públicos que forma, por la pertinencia e impacto de la investigación que produce, por contar con una gestión institucional eficiente, para el desarrollo del Estado y su relación con la sociedad, influyendo en las políticas públicas nacionales y latinoamericanas.

## Objetivos Estratégicos

- Dar inicio a una discusión interna y externa al Instituto a fin de explorar la conveniencia y viabilidad de constituirse en Facultad de Gobierno.
- Disponer de un Cuerpo Académico de excelencia que sirva de soporte al crecimiento de las actividades de docencia e investigación desarrolladas por las Escuelas y Centros del INAP
- Incrementar los espacios de decisión, participación y las capacidades técnicas y profesionales del personal de colaboración, generando políticas que regulen estas materias.
- Fortalecer los dispositivos de apoyo a las y los estudiantes que involucren entregar una formación integral en el marco biopsicosocial y generar nuevos mecanismos que contribuyan al mejoramiento de la convivencia interna e integración de la comunidad del INAP.
- Lograr una mejor integración y comunicación entre los estamentos de la comunidad
- Fortalecer el desempeño del INAP en sus principales ámbitos de competencia (docencia, investigación, publicaciones, extensión), poniéndolos a la altura de las principales demandas y desafíos que impone la comunidad interna, la Universidad de Chile y el medio nacional e internacional.
- Vinculación del INAP con entorno, la Universidad, en el ámbito nacional e internacional.
- Fortalecer la gestión económica e institucional de pregrado y postgrado así como del cuerpo académico del INAP, convirtiéndolos en el soporte estratégico de su desarrollo.